

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA SYSTÉMOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

Implementace procesní metodiky ITIL pro řízení IT ve skupině KOFOLA
Implementation of Process Methodology ITIL for IT Management in KOFOLA Group

Student: Bc. Přemysl Konečný

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavel Vlček, Ph.D.

Ostrava 2010

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Problematika procesního řízení a metodiky ITIL	4
2.1	Procesní řízení.....	4
2.1.1	Proces	4
2.1.2	Činnost	4
2.1.3	Procesní management	5
2.1.4	Typologie procesů.....	5
2.2	Řízení IT procesů – metodika ITIL	6
2.2.1	Historie ITILu	6
2.2.2	Klíčové body ITILu	7
2.2.3	Řízení IT podle ITILu	8
2.2.3.1	Strategie služeb	8
2.2.3.2	Příprava služby	9
2.2.3.3	Přenos služeb	10
2.2.3.4	Provoz služeb	10
2.2.3.5	Průběžné zlepšování služeb	11
2.3	Užité metody sběru dat	12
2.3.1	Rozhovor.....	13
2.3.2	Pozorování	13
2.3.3	Studium písemných materiálů	14
2.3.4	Dotazníkové šetření	14
3	Analýza problematiky	15
3.1	Postup při předprojektové analýze.....	15
3.1.1	Analýza výchozí situace	15
3.1.2	GAP analýza k ITIL.....	16
3.1.3	Vytipování změn.....	16
3.1.4	Volba varianty.....	17
3.1.5	Detailní příprava	18
3.2	Analýza výchozí situace	20
3.2.1	Definice funkce IT oddělení	20
3.2.2	Analýza pozice.....	20
3.2.3	Analýza silných a slabých stránek	21
3.2.4	Analýza rizik.....	22
3.2.5	Příležitosti a hrozby	23
3.2.5.1	Využití potenciálu k získání příležitosti	23
3.2.5.2	Převaha slabých stránek vedoucí k hrozbám	24
3.3	GAP analýza k ITIL.....	26
3.3.1	Identifikace rozdílů v pokrytých oblastech.....	26
3.3.1.1	Strategie služeb	26
3.3.1.2	Tvorba služeb.....	27
3.3.1.3	Zavádění služeb	28
3.3.1.4	Provozování služeb	28
3.3.1.5	Zpětná vazba	29
3.3.2	Identifikace nových oblastí.....	31
3.3.2.1	Strategie služeb	31
3.3.2.2	Tvorba služeb.....	32
3.3.2.3	Zavádění služeb	32
3.3.2.4	Provozování služeb	33
3.3.2.5	Zpětná vazba	33

3.3.3	Vytipování nejdůležitějších oblastí.....	35
4	Návrh postupu implementace	36
4.1	Vytipování změn.....	36
4.1.1	Identifikace reálných změn	36
4.1.2	Specifikace přínosů/nákladů	38
4.1.3	Hierarchizace, prioritizace provázanosti.....	40
4.2	Zhodnocení a volba varianty.....	41
4.2.1	Faktory determinující variantu projektu	41
4.2.2	Varianta 1 – Postup ze zdola nahoru	44
4.2.3	Varianta 2 – Postup ze shora dolů	45
4.2.4	Variant 3 – Quick wins	46
4.2.5	Zhodnocení variant	47
4.2.6	Výběr varianty	48
4.3	Pilotní implementace	49
5	Závěr	52
	Použitá literatura.....	53
	Seznam zkratk.....	54
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	55

Úvod

V současné době jsou informační technologie nedílnou součástí našeho světa. Nedokážeme si bez nich představit soukromý život, ale ani zdaleka si nelze představit jejich absenci v podnikatelské sféře. Ať již jde o sektor služeb, ve kterém jsou informační technologie součástí produktu, nebo sektory vyrábějící klasické zboží. Ve všech oblastech dnešní lidské činnosti je již běžné využívat informační technologie.

Firmy, které by informační technologie k optimalizaci svého výkonu nepoužívaly, by se staly neschopnými konkurovat těm, které tyto technologie využívají. Nicméně nyní, ve chvíli, kdy je tržní nutností využívat IT, je na řadě samotná optimalizace fungování informačních technologií v organizacích.

Zatímco v západní Evropě a USA dochází k optimalizaci nákladů a fungování IT již od 80. let, a v této době vznikají také první části standardu ITIL, v České republice se začíná tato oblast zájmů organizací rozmáhat až od začátku 21. století. Do středně velkých podniků tyto snahy přicházejí v současné době.

Také firma Kofola, nyní organizace s více než 1000 zaměstnanci a působící v několika zemích Evropy, využívá již IT takového rozsahu, že je pro ni vhodné pečlivě se zabývat efektivitou fungování. Management firmy se rozhodl implementovat metodiku řízení ITIL, od které si slibuje snížení nákladů při užívání informačních technologií, standardizaci IT procesů a odstranění problémů, se kterými se potýká IT management.

Celý projekt implementace ITIL řízení by měl být dokončen v průběhu tří let, nicméně finální rozhodnutí, zdali bude implementace uskutečněna a v jaké podobě, bude učiněno po provedení předprojektové analýzy a po připravení hrubých variant řešení dané implementace tak, aby si management mohl ověřit, že implementace metodiky odstraní přetrvávající problémy a povede k zefektivnění chodu IT oddělení a IT v organizaci obecně.

Cílem diplomové práce je provedení předprojektové analýzy, včetně sestavení hrubých variant řešení projektu a doporučení managementu, jak postupovat při daném projektu – *Implementace metodiky ITIL do řízení IT oddělení*.

1 Problematika procesního řízení a metodiky ITIL

Dříve než bude možno zabývat se procesním řízením v IT službách, je nezbytné vydefinovat si pojmy a koncepty procesního řízení obecně, resp. pokusit se vydefinovat pojmy a koncepty tak, jak jsou autorem chápány a jak budou užívány v rámci této práce.

1.1 Procesní řízení

1.1.1 Proces

Stěžejním pojmem procesního řízení je samozřejmě pojem *proces*. Nicméně u klíčových pojmů bývá problém s definicí v tom smyslu, že pojetí primární definice daného pojmu již silně předurčuje směr, v jakém bude v dané oblasti argumentováno. Jak bude celý koncept, resp. teorie pojata. Zůstává otázkou, zda je toto na škodu věci, nebo právě naopak, nicméně je nutno mít tuto charakteristiku klíčové terminologie na paměti.

Proces je většinou autorů (srovnej Řepa 2006: 13, Grasseová 2008: 8) chápán obdobně jak je popsán v definici, jež užívá ISO norma 9000:2000. Proces je „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, které přeměňují vstupy na výstupy“ (Kruliš 2002: 145). Navíc autor považuje za důležité, aby byl proces jedinečný a dokumentovaný. Jedinečnost procesu lze spatřovat v jedinečném souboru vstupů, resp. výstupů, případně jejich kombinaci. Dokumentovanost (resp. zdokumentovanost) procesu pak v jasně specifikovaném souboru činností, které mají pevnou strukturu. Nejde tedy jen o náhodný soubor činností, ale je přesně sepsáno, jaké vstupy dané činnosti pro transformaci potřebují, a již před započatím procesu je jasné, jaké výstupy po transformaci vzniknou.

1.1.2 Činnost

Pokud byl vydefinován proces pomocí termínu *činnost*, je nezbytné vydefinovat i tento pojem. Činnost je možno chápat jako dílčí aktivitu (sled úkonů), která je vykonávána v rámci určitého procesu (srovnej Grasseová 2008: 12, Dokoupil 2000: 5). Přestože je možno tuto definici považovat za značně volnou a špatně uchopitelnou, je to právě výhoda této definice, neboť je možno pracovat s termínem činnost relativně. To co může být z pohledu vrcholového managementu činností, kterou nemá na dané rozlišovací úrovni smysl dále dělit, může být z pohledu taktického managementu procesem, který má ještě několik úrovní podprocesů. Je tedy účelné dodat k výše

uvedené definici činnosti to, že dělení na procesy a činnosti je závislé na rozlišovací úrovni, která je zvolena. Nutno si také uvědomit, že označení úkonu jako procesu, případně jako činnosti, je často individuální a subjektivní záležitostí, a nezdá se závisí na odbornosti, zkušenostech a zaměření jedince, jež rozklad proces-činnost provádí.

1.1.3 Procesní management

Podstatu procesního managementu je možno spatřovat v pohledu na organizaci jako na soubor procesů, u kterých je třeba hledat cestu k jejich zefektivňování (Rolínek 2008: 7).

Co se týče organizačních dopadů aplikace procesního managementu, jde o to, oprostit se od klasického myšlení v termínech standardní nadřízenosti a podřízenosti. Pravomoci musejí být podřízeny procesům, nikoli naopak. Často se příslušné pravomoci a odpovědnost mění v čase dynamicky, jak se vyvíjí potřeby procesu. Firmy by se měly snažit řídit své procesy tak, aby maximálně agregovaly činnosti, aby mohli rozhodovat sami pracovníci, aby kroky v procesu byly realizovány v přirozeném a logickém sledu, aby existovaly varianty provedení daného procesu a aby byla práce provedena na nejvíce logickém místě (Řepa 2006: 20).

1.1.4 Typologie procesů

Pro další argumentaci v této práci je účelné přiblížit si ještě standardní dělení procesů. Procesy se ve většině literatury dělí do 4 základních skupin na hlavní procesy, podpůrné procesy, procesy vedlejší a řídicí.

Hlavní procesy, také často označované jako procesy klíčové, jsou procesy, které naplňují určené poslání organizace. Zejména tyto procesy zajišťují přidanou hodnotu pro externího zákazníka (Grasseová 2008: 249).

Podpůrné procesy jsou procesy, které jsou potřebné pro funkci procesů hlavních, bez těchto procesů by organizace nemohla plnit své primární poslání (Grasseová 2008: 252).

Vedlejší procesy jsou procesy, které doplňují portfolio procesů v dané organizaci. Tyto procesy mají nižší důležitost než procesy podpůrné, často jsou tyto procesy z důvodu úspor nákladů outsourcovány.

Některé zdroje o vedlejších procesech nehovoří, resp. slučují tyto procesy pod *procesy podpůrné*, případně i přes užití termínu „vedlejší procesy“ chápe pod tímto označením právě procesy podpůrné.

Řídící procesy jsou poslední skupinou procesů, které koordinují výše zmíněné procesy tak, aby jejich vzájemné působení bylo synergické. Tyto procesy zajišťují, aby organizace pracovala dle strategického plánu (Grasseová 2008: 254).

1.2 Řízení IT procesů – metodika ITIL

Ať již organizace uplatňuje procesní pohled na svou činnost, či nikoliv, v každém případě lze k IT činnostem v organizaci procesně přistupovat, k tomu nám může napomoci dnes stále více se rozšiřující „metodika“ ITIL (IT Infrastructure Library)¹. Jde o soubor určitých zásad praktického provozu IT činností, který se osvědčil u určitého počtu organizací, a tak je přenášen a verifikován u dalších. Protože se samozřejmě realita vyvíjí, i ITIL se musí vyvíjet, v této práci je popisován ITIL verze 3.

1.2.1 Historie ITILu

ITIL neboli *knihovna infrastruktury informačních technologií* je metodika, která byla poprvé představena organizací CCTA² na konci osmdesátých let ve Velké Británii. Tato organizace pod současným názvem OGC³ se o rozvoj této metodiky stará dodnes. Ve svých počátcích byl ITIL využíván pouze ve veřejném sektoru ve Velké Británii a v Nizozemí, bylo to zřejmě zapříčiněno velkou složitostí a rozsáhlostí první verze ITILu. ITIL verze 2 se po úpravě a zvýšení konzistentnosti zdrojů začal ITIL šířit i do jiných zemí a do sféry komerční. (Telefonica O2 2007)

Metodika původně určená pro veřejný sektor a spolupráci veřejného sektoru a komerční sféry se postupem času začala implementovat ve velkých společnostech zabývajících se poskytováním IT služeb externím zákazníkům. V těchto velkých organizacích zaměřených na IT docházelo samozřejmě k přizpůsobení dané metodiky, což pojetí ITILu nikterak nepopírá. Po rozšíření ITILu i do středně velkých IT firem, se začala metodiky implementovat do společností, jejich IT sekce poskytují služby pouze interním zákazníkům. ITIL se totiž osvědčil i jako nástroj řízení IT oddělení ve velkých společnostech, ve kterých náklady na IT tvoří podstatnou část nákladů organizace. Poslední metou, kterou ITIL zdolává právě teď, jsou středně velké podniky, které

¹ V anglofonních publikacích o ITILu většinou hovoří jako o „best practisies“, aby zdůraznili praktičnost dané „metodiky“ a její vznik v reálných podmínkách řešení IT služeb. Z důvodu neexistence českého ekvivalentu daného termínu, a také z důvodu autorova přesvědčení, že jde opravdu o *metodiku*, je používáno v práci tohoto označení.

² Zkratka pro Central Communications and Telecommunications Agency.

³ Zkratka pro Office of Government Commerce.

využívají ke svému provozu jak interní IT oddělení, tak outsourcované služby externích IT firem a ITIL jim slouží k efektivnímu řízení svých požadavků na IT. (Wheatley, Radecký 2010)

1.2.2 Klíčové body ITILu

Standard ITIL přistupuje k činnosti IT oddělení dané organizace jako k činnostem dodavatele a zákazníka. Tedy IT oddělení přejímá roli dodavatelské „firmy“, zatímco ostatní oddělení organizace vystupují jako zákazníci IT oddělení, kteří poptávají jeho služby. Samozřejmě tento model vztahu mezi odděleními nelze použít v každé organizaci, která využívá IT služeb. Je zřejmé, že v organizacích, kde není snaha o rozdělení rozpočtů mezi jednotlivá oddělení, kde není snaha o zavedení interního zúčtování, případně kde velikost organizace, či model podnikání nepřejí tomuto zformalizování vztahů mezi IT oddělením a dalšími odděleními, nemá tento model své místo.

Od výše uvedeného principu se dále odvíjejí veškeré zásady ITILu. Ve chvíli kdy přistoupíme k definici partnerů ve firmě tak, jak bylo uvedeno, další zásady popisované v ITILu jsou již jakýmsi přirozeným vyústěním tohoto stavu. Je zřejmé, že zákazník se bude snažit dostat za své peníze maximum toho, co může dostat (jak v kvalitativním, tak kvantitativním vyjádření), naopak dodavatel se snaží přesvědčit zákazníka, aby si vybral pro plnění svých IT požadavků právě jeho. Je zřejmé, že interní oddělení nedosáhne nikdy takové efektivity práce, jako nejlepší externí firmy poskytující IT služby, nicméně jisté navýšení ceny oproti absolutnímu outsourcingu musí interní dodavatel vyvážit něčím, čím nemůže konkurovat externí dodavatel – zabezpečením informací, pohotovostí při plnění požadavků, znalostí procesů firmy, apod. (Telefonica 2009: 56-70)

ITIL je postaven na trvalém podnikatelském modelu win-win, tedy takovém, aby spolupráce obou subjektů byla přínosem pro oba účastníky. Pokud nejsou při spolupráci spokojeny obě strany, nemůže spolupráce dlouhodobě fungovat. Vzájemné vyjednávání obou stran má za následek to, že požadavky ze strany zákazníka se stávají čím dál tím bližší reálným potřebám a IT procesy se začnou zjednodušovat a zefektivňovat tak, aby vzájemná spolupráce mohla být dlouhodobě prospěšná. (Telefonica 2009: 75-78)

1.2.3 Řízení IT podle ITILu

Jak již bylo výše uvedeno ITIL vychází z jednoduchého vztahu zákazník-dodavatel a na tento vztah přirozeně navazuje chování jednotlivých účastníků daného vztahu. Nicméně bylo by velice zdoluhavé, aby každá organizace znovu a znovu postupně přicházela na to, co je třeba pro zefektivnění procesů na straně IT udělat. Proto ITIL popisuje toto ideální fungování IT procesů, aby si každá organizace mohla udělat představu, co je možno při svém fungování zlepšit, jakou oblast by měla přehodnotit.

ITIL člení fungování IT oddělení do 5 klíčových oblastí:

Service strategies (Strategie služeb)

Service Design (Příprava služeb)

Service Transition (Přenos služeb)

Service Operation (Provoz služeb)

Continual Service Improvement (Průběžné zlepšování služeb)

Tyto oblasti jsou pokryty v pěti základních publikacích, které tvoří jádro ITILu. Jednotlivé oblasti se věnují 5 klíčovým a silně provázaným oblastem řízení, vedení IT v organizaci.

1.2.3.1 Strategie služeb

Oblast strategie služeb je oblastí primární, neboť jde o oblast, která všechny ostatní oblasti sdružuje, propojuje. Sharon Taylor (2008a) a další autoři se věnují ve stejnojmenné publikaci vesměs problematice strategického plánování IT služeb. Uvádí čtenáře do problematiky ITILu, kladou argumenty, proč přistupovat k IT jako ke službám, a poskytují návod, jak definovat a prezentovat hodnotu, kterou IT přináší. Autoři také v publikaci popisují životní cyklus IT služeb jako celku a zběžně jednotlivé části cyklu, které jsou pak pečlivě rozebrány v dalších publikacích.

Za klíčové v této oblasti, a publikace toto potvrzuje, je možno považovat definici IT jako celku vzhledem k ostatním oddělením firmy⁴. Tedy jde o to, ujasnit si, co je posláním IT oddělení v organizaci, jaké úkoly má plnit, které z nich jsou důležité pro organizaci a jak tyto úkoly co nejefektivněji plnit. Pokud bychom chtěli použít jediný

⁴ Pokud stále setrváváme v předpokladu, že zavádíme metodiku ITIL do organizace, mezi jejíž klíčové procesy nespadá poskytování služeb v oblasti IT.

termín, jde o rozpoznání a co nejlepší využití tzv. „strategic asset“, což je možno volně přeložit jako strategickou výhodu. (Taylor 2008a: 28 - 38)

Oblast strategie služeb je také oblastí, ve které má kromě IT klíčové postavení „business“ část organizace, neboli ta část organizace, která není součástí IT oddělení a stará se o „core business“, tedy klíčové obchodní procesy firmy. Právě v této sféře dochází k silné interakci při definování poslání IT oddělení ve firmě, ve specifikaci toho, co má IT přinášet a co za to bude dostávat. V tomto procesu má zásadní postavení tzv. servisní katalog, což je „dokument“⁵ popisující potřeby zákazníka a naopak nabídku poskytovatele a jejich vzájemnou dohodu o spolupráci. Takto popsaný servisní katalog může vypadat velice jednoduše, nicméně jde o velice rozsáhlý a komplexní dokument popisující jednotlivé požadavky jednotlivých částí organizace ve vztahu k IT, a také popis jednotlivých služeb, které je IT schopno poskytnout. Tento katalog má dvě části, jedna z nich slouží pro komunikaci mezi IT oddělením a dalšími odděleními. V této části jsou přehledně popsány jednotlivé služby, komu jsou poskytovány, v jaké dohodnuté kvalitě, s jakými metrikami a reporty. Druhá část katalogu je pouze pro užití IT oddělení, kde je popsána funkční stránka jednotlivých služeb a nutných součástí služeb tak, aby mohly být zajišťovány. (Taylor 2008a: 110 - 128)

1.2.3.2 Příprava služby

Fáze, a nyní již můžeme říci i proces, „přípravy služby“ (překlad anglického termínu je z důvodu přesnosti neobratný) je opět popsán ve stejnojmenné publikaci. Zatímco *strategie služeb* popisuje tento proces pouze povrchně, z pohledu vlastníka procesu, klíčových zásad a spíše z pohledu business vlastníka, nyní je již věnován danému procesu a jeho jednotlivým podprocesům opravdu velký prostor, a jsou pečlivě rozpracovány jednotlivé fáze přípravy služby a mnoho zajímavých konceptů.

Z technického pohledu, který je klíčový pro specialisty IT, kteří se zaměřují na vývoj služeb a na vývoj v IT jako takový, se věnuje namátkou servisně orientované architektuře, systému sběru a vyhodnocování požadavků, kapacitnímu (Capacity) a dostupnostnímu (Availability) managementu. Z pohledu implementačního projektu nejzajímavějšími koncepty této fáze životního cyklu služby jsou modely, které vtahují do interakce jak stranu IT, tak stranu zákazníka. Zajímavým z tohoto pohledu je koncept řízení dodavatelů, kdy pro IT oddělení se do jisté míry v tomto procesu mění pozice, neboť přestože stále vystupuje jako subjekt dodavatelský (pro zbytek organizace), tak

⁵ Často v podobě databáze, případně skupiny dokumentů ať již v listinné, či elektronické podobě.

vystupuje i jako zákazník třetí strany, která dodává určitou službu, případně její dílčí část. S tímto procesem související, ale daleko přesahující tuto oblast, je model Řízení úrovně služeb. ITIL dává velkou váhu na oboustrannou specifikaci jak požadovaného, tak toho, co bude plněno. Není samozřejmě nic nového, že nejlepší spolupráce mezi dvěma partnery spočívá v co nejlepší definici práv a požadavků a popisu jejich vztahu, ale právě ITIL rozpracovává velice podrobně tuto myšlenku do oblasti IT služeb, jak ve vztahu IT oddělení a externí dodavatel, tak zejména ve vztahu IT oddělení a interní zákazník. Zde je zřejmé, co většině organizací chybí. Pečlivá specifikace vztahu mezi svým interním dodavatelem služeb – IT oddělením a zbytkem organizace. Je to dílem způsobeno neznalostí managementu, dílem určitou pohodlností tohoto vztahu, neboť ve chvíli, kdy není pregnantně specifikováno, co je třeba, se dá velice často lavírovat na jednu, či druhou stranu vztahu a krátkodobě se může zdát, že na tom některý ze subjektů „vydělá“, nicméně v dlouhodobém horizontu, to není vztah udržitelný a např. jen při personální změně může dojít k velkým problémům mezi těmito partnery. Proto je velice důležité rozšířit koncept Servisního katalogu o tento koncept Řízení úrovně služeb. (Taylor 2008b: 57-120)

1.2.3.3 Přenos služeb

O trochu méně obsáhlý proces z pohledu ITILu je proces přenosu služby do užívání. Není to způsobeno nižší důležitostí tohoto procesu, ale užší problematikou a schopností lépe proces uchopit, zejména proto, že de facto celý tento proces je v rukou IT oddělení a zákazníci IT oddělení se podílejí na tomto procesu pouze v dílčích krocích. V tomto případě je tedy proces lépe uchopitelný a snadněji říditelný. Dvěma klíčovými koncepty této fáze jsou proces Změnového řízení (Change management) a proces Řízení vydání a nasazení (Release and deployment management). Tyto dva procesy spolu úzce souvisí. Změnové řízení by mělo svým přesným popisem zajišťovat to, aby byly návrhy na změny v IT službách evidovány, schváleny, zakomponovány do tzv. release packages (balíčků vydání) a předány k vývoji. Proces řízení vydání a nasazení poté přebírá starost o release packages při své pouti až do okamžiku zavedení služby do provozu. (Taylor 2008c: 33-70)

1.2.3.4 Provoz služeb

Pokud jsme mohli předešlý proces považovat za užší oblast dané problematiky, pak tento proces je v metodice ITIL jeden z nejširěji a nejkomplikovaněji popsáných. Zahrnuje velkou šíři procesů značně rozdílných co do povahy, tak do nositelů

zodpovědností. Jde svým způsobem o nejdůležitější proces metodiky ITIL, v tom smyslu, že právě a pouze tento proces zajímá zákazníky, v této fázi mohou odebrat svou službu, za kterou platí.

Z uvedeného pak vyplývá, že právě tento proces se stará o to, aby se potřebná služba, v potřebné kvalitě dostala k zákazníkovi této služby. Navíc je velice důležité, že v tomto procesu dochází k nejvyššímu stupni interakce s koncovými uživateli, je tu tedy i rozměr čistě lidský, kdy pracovníci při naplňování kvality daných služeb jsou v nutné interakci s uživateli.

Za nejdůležitější koncepty procesní oblasti Provozu služeb je nutno zmínit Event management, Incident management, Problem management a Access management. Access management, neboli řízení přístupů, popisuje, jak je již z názvu patrné, problematiku práv uživatelů při užívání jednotlivých služeb. Tedy nikoliv to, kteří uživatelé mají mít jakou službu zprovozněnou, to by totiž mělo být již v procesu Service strategy jasné, ale to, jaká data mají mít v rámci služby přístupné a jak s nimi mohou nakládat. Definování, udržování a následné prosazování politiky přístupu k jednotlivým datům je velice složitý a náročný úkol.

Tři další zmíněné podprocesy Event (údálostní), Problem (problémový) a Incident (incidentní) management jsou podprocesy zacílené na udržování kvality dohodnuté služby. Tyto podprocesy jsou také klíčové pro zmíněný (viz níže) proces kontinuálního zlepšování služeb. Zatímco Event management se proaktivně stará o monitoring služeb, hardware a software tak, aby případné problémy byly odstraněny dříve, než budou mít vliv na kvalitu služby, Problem management řeší již správu konkrétních problémů, na něž navazuje incidenty (snížení kvality služby), jež jsou hlášeny od uživatelů a stará se o vyřešení daného problému, reportování a případně zadávání požadavků směrem ke změnovému řízení. Toto všechno a ještě mnohem více spadá do procesu Provozu služeb. (Taylor 2008d: 67-105)

1.2.3.5 Průběžné zlepšování služeb

Posledním z klíčových procesů celé metodiky a v jistém smyslu završujícím procesem je proces Průběžného zlepšování služeb. Je to proces interagující se všemi procesy výše zmíněnými. Jeho účelem je poskytovat zpětnou vazbu každému z procesů, a tak napomáhat k postupnému zlepšování služeb. Přičemž nejde o zlepšování vynucené zákaznickým požadavkem, ale o určitou interní snahu o zefektivnění poskytování služeb.

Podstatu procesu lze zhruba popsat v sedmi fázích. V první fázi je třeba definovat, co je zapotřebí sledovat, tedy vydefinovat služby, respektive kvantifikovatelné faktory v rámci jednotlivých služeb, které bude přínosné sledovat. Pokud budou špatně vydefinované sledované faktory, budou sledovány a vyhodnocovány data, která jsou jen k velice malému užítku, a neefektivním se stane právě proces, jež měl efektivitu zvyšovat.

Druhá fáze spočívá v analýze toho, co vůbec je ještě efektivní sledovat. Přestože bylo stanoveno již to, co by bylo vhodné sledovat, je možné, že nyní nejsou dostupné prostředky pro efektivní sledování. Je nutné si určit realistické cíle sledování a také prostředky.

Další fází je prostý sběr dat. Zde, pokud jsou dobře zvládnuté první dvě fáze, a je tedy pečlivě připravena strategie sběru dat, může docházet, a ve většině případů tomu tak je, ke, z velké části, automatickému sběru dat.

Čtvrtá, pátá a šestá fáze se zabývá samotnou prací se získanými daty. Zpracování dat, následná analýza a prezentace zjištěných dat dává teprve konkrétní představu o provedených sledovacích činnostech. Do této chvíle nebyla vidět žádná souvislost mezi daty, žádný relevantní výsledek sledovacích činností.

Sedmou fází se rozumí zavádění nápravných a zlepšovacích akcí, pro což byly vůbec předchozí fáze realizovány. Proces je tedy navázán buď na Service operation, kdy jde o urgentní nutnost nápravy, nebo na Service design, v případě testování pak na Service transition. (Taylor 2008e: 66-90)

1.3 Užití metody sběru dat

V průběhu předprojektové analýzy, jejíž provedení je cílem diplomové práce, bylo použito několik metod (technik) sběru a validace dat. Bylo užito zejména metody rozhovoru, pozorování, studia písemných materiálů a dotazníkového výzkumu. Tyto metody byly užívány iterativně v průběhu celé analýzy, kromě dotazníkového šetření, které bylo provedeno jednorázově v závěrečné fázi analýzy tak, aby nebyli respondenti oslovováni několikrát, avšak tak, aby mohla být zjištěná data konfrontována s jejich názorem.

Proces, resp. způsob získávání dat je jedním z nejdůležitějších faktorů při provádění jakýchkoli analýz. O to více je tato problematika důležitá, pokud jde o analýzu dat nekvantifikovatelných, resp. jen velice špatně kvantifikovatelných, jako je tomu v tomto

případě. Analýza technicko-sociálních systémů, jehož je IT oddělení ve skupině Kofola jasným příkladem, je velice složitá a je nutno k ní přistupovat s notnou dávkou pokory a s vědomím toho, že jej nelze nikdy zcela pochopit a popsat. Ať už bude analýza provedena sebepečlivěji, vždy bude určité procento poznatků pouze domněnky a hypotézy, jen velice špatně verifikovatelné. Nicméně s tímto omezením je nutno k problematice přistupovat a o to větší pečlivost věnovat stanovování závěrů a doporučení.

Přestože techniky sběru dat pro tyto analýzy jsou všeobecně známé a není záměrem této práce popis použitých metod sběru dat, patří se k naplnění celistvosti práce přiblížit i metody, jež byly použity ke sběru dat, která byla následně užita k dalším analýzám. Toto je zejména důležité z toho důvodu, aby si čtenář mohl udělat představu o relevantnosti, příp. irelevantnosti získaných a zpracovávaných dat, a následných závěrů, které byly z těchto dat vyvozené.

1.3.1 Rozhovor

Rozhovor byl veden jak volný, tak také řízený. Metoda rozhovoru volného byla uplatněna zejména u vedoucích pracovníků IT, kdy ve vyhrazeném čase, více méně volně, hovořili na dané téma, o svěřené oblasti, o problémech, které v dané oblasti spatřují, co dle nich pro jejich oblast ITIL znamená, apod.

Metoda řízeného rozhovoru byla uplatněna zejména při rozhovorech se specialisty, kteří mají na starost již konkrétní problematiku, a takto byly zjišťovány dodatečné informace k již zjištěným faktům při rozhovoru s managementem oddělení.

Je nutno podotknout, že takto zjištěné skutečnosti jsou velice hodnotné a informačně bohaté, nicméně jejich zaznamenání a zpracování je o to obtížnější, navíc tato metoda získu informací byla doplňována studováním písemné dokumentace a pozorováním.

1.3.2 Pozorování

Autor práce měl a má možnost být součástí IT týmu sledované organizace, tedy veškeré teze o fungování daného systému je schopen ověřit prakticky. Všechny zjištěné informace může ověřit na reálném systému v reálném čase.

Nicméně tato výjimečná možnost přímého kontaktu se sledovaným systémem má i opačnou stránku věci. Tedy tu, že přílišné zapojení pozorovatele v pozorovaném systému může zkreslit výsledky šetření. Avšak autor se domnívá, že s vědomím této

možné nevhodné interakce, při opatrném postupu a snaze vše nezúčastněně pozorovat, je tato metoda velice cenným zdrojem kvalitních dat. Nezávislé akademické metodické vedení by mělo autora nutit k maximální možné míře objektivity a pečlivý popis postupu při analytické práci dává pak čtenáři možnost kriticky zhodnotit, zdali byla tato metoda přínosem, nebo naopak negativem.

1.3.3 Studium písemných materiálů

V každé firmě jsou písemné materiály cenným zdrojem informací o fungování systému, resp. spíše o „nefungování systému“. Jde o to si uvědomit, že písemnou podobu nabudou ty charakteristiky systému, které jsou buď striktně nežádoucí, nebo ty, které jsou vyžadovány. Nicméně v obou případech je možno tuto zamýšlenou kodifikovanou regulaci systému srovnat s reálným chováním systému, a tak jednoduše odhalit rozdíly ve fungování ideálního modelu organizace zaneseného v písemných materiálech a reálného fungujícího systému dané organizace.

Zejména je nutno se zajímat o organizační strukturu IT oddělení, avšak i celé organizace, ve srovnání s reálným postavením jednotlivých organizačních jednotek, zejm. pak oddělení IT. Dále mezi cenné zdroje informací bychom měli zahrnout písemná rozhodnutí, nařízení, směrnice a další regulativy vydané v písemné formě.

1.3.4 Dotazníkové šetření

Při získávání dat o současném fungování systému je velice vhodné použití i metody dotazníkového šetření. Takto je možno získat velké množství informací jednoduchým způsobem, a to v relativně krátkém časovém intervalu, což ještě více zvyšuje relevantnost daných dat. Nicméně tyto klady jsou omezeny povrchností získaných informací, neboť touto metodou dost dobře nelze získat hluboký vhled do dané problematiky a lze s ní počítat spíše jako s metodou verifikující již zjištěné, maximálně pak zpřesňující již provedenou interpretaci, případně zjištění. O průběhu, omezeních a zpracování dotazníkového průzkumu více viz příloha č.1.

2 Analýza problematiky

2.1 Postup při předprojektové analýze

Pro lepší orientaci v probíhajících analýzách a při postupu práce vyhodnocování dat a postupném rozkrývání řešení problémů, byl celý proces předprojektové analýzy načrtnut do jednoduchého schématu (viz obr.č.1). Ve kterém je rozlišeno 5 základních procesů:

Analýza výchozí situace

GAP analýza k ITIL

Vytipování změn

Zhodnocení a zvolení varianty

Detailní příprava

Autor si je vědom, že zde nastíněná metodika nemusí zcela naplňovat standardní představy o projektové přípravě, nicméně vychází z reálně aplikovaného příkladu a ze zkušenosti, že tento postup se na konkrétně uvedeném projektu osvědčil.

2.1.1 Analýza výchozí situace

Tento proces byl čistě účelově rozčleněn na 4 podprocesy. V podprocesu *definice funkce IT oddělení* je nutno vydefinovat funkci IT v dané organizaci. Je zřejmé, že v různých typech organizací, v různých odvětvích a v různém vývojovém stádiu dané organizace má IT jinou roli, resp. je od něj požadována jiná funkce, jiné výkony, jak kvalitativně, tak případně kvantitativně.

V rámci podprocesu *analýza pozice* je potřeba získat informace o postavení IT v rámci organizace. Nejde již o funkce, které by IT mělo plnit, ale spíše o důležitost, o mocenskou pozici, jakou v organizaci zaujímá, o to jaké má vztahy s ostatními funkčními jednotkami, atd.

Analýzu výchozí situace by jistě měla doplnit i *analýza silných a slabých stránek* celého oddělení. Jde jednak o jakési zhodnocení vlastních schopností a kvality, ale také je zde snaha o zamyšlení se nad přetrvávajícími problémy, důležitou informací je také to, jakým způsobem k tomuto „zamyšlení“ celá jednotka přistupuje. Už samotný přístup a chápání svých kvalit a problému hodně vypovídá o vyspělosti daného systému.

Při této úvodní analýze by, dle názoru autora, nemělo chybět *zhodnocení rizika*, resp. *příležitosti a ohrožení*, neboť riziko může být chápáno jako pozitivní impuls a tím se transformuje do příležitosti, pokud však není chápáno pozitivně, resp. nemůže být takto ze své povahy pojmáno, je jednoznačně ohrožením. Pohled alespoň do blízké budoucnosti a rozpoznání klíčových rizik je pro „přežití“ organizace (ale i jakéhokoliv systému, např. IT oddělení) klíčovou schopností, pro funkční jednotku je tato schopnost pak příležitostí ke zlepšování svého výkonu a upevnění pozice, viz výše.

2.1.2 GAP analýza k ITIL

Druhý proces *GAP analýza k ITIL* byl rozdělen na tři dílčí podprocesy, navazující na předchozí analýzu výchozí situace. Celý proces se zabývá odhalením rozdílů, mezi reálně fungujícím systémem a idealizovaným modelem v podobě ITILu. V prvním je důležité *identifikovat rozdíly* v již *pokrytých oblastech*, tedy srovnat reálné fungování IT oddělení v oblastech, které popisuje ITIL, a porovnat rozdíly v popisované funkci. Zde jde tedy o identifikaci odchylek reálného fungování systému od navržené optimální funkce daného systému.

Dalším krokem by mělo být zamyšlení nad dalšími oblastmi, které jsou v rámci ITIL popisovány a nejsou v reálném systému IT dosud zakomponovány. Tedy jde o to, prizmatem poznatků ITILu *identifikovat nové oblasti*. Nejde zde ještě o hodnocení, zdali má smysl zavádění těchto oblastí či nikoliv, případně jaký by to mělo pro organizaci, resp. pro fungování oddělení smysl. Jde primárně jen o identifikaci těchto oblastí tak, aby mohly být v dalších krocích zhodnoceny, posouzeny, případně použity k dalším úvahám o rozšíření funkce IT.

Po odhalení rozdílů a nepokrytých oblastí přichází fáze zhodnocení a zdůvodnění dalšího postupu v rozšiřování funkčnosti, resp. změnách ve funkčnosti stávajících oblastí IT. Jde tedy o *vytipování klíčových oblastí*, na které je vhodné se v rámci dalšího rozvoje IT zaměřit. Je zřejmé, že zásahy do fungování systému nejsou chvilkovou a jednorázovou záležitostí, natož pak levnou a pro zaměstnance nevytěžující. Je tedy nutné zvolit si nejpalčivější oblasti, na jejichž změnu bude zaměřena pozornost a kapacita.

2.1.3 Vytipování změn

Třetí procesní skupinu můžeme označit jako *vytipování změn*. Je možné jí rozdělit do tří dalších podprocesů. Zejména v této oblasti se podprocesy silně prolínají, doplňují

a jejich striktní oddělení není možné. Nicméně z metodického a následně i projektového hlediska je vhodné tyto podprocesy alespoň formálně rozčlenit.

Podproces *identifikace reálných změn* popisuje jednoduchou skutečnost, a to, že je nezbytné konfrontovat výše identifikované oblasti a případné změny v této oblasti s reálnými možnostmi daného systému - oddělení IT. Každý systém má své limity, ať již jde o limity legislativní, personální, či finanční. Tyto limity je nutné mít, již při výběru v budoucnu aplikovaných změn, na zřeteli. Je tedy nezbytné vybrat několik klíčových změn, které jednak budou dostatečně pro pracovníky motivující, přinesou požadovaný efekt ve změně fungování systému, ale také budou reálné, je nutno vždy mít namysli personální, časové i finanční limity, které každý systém má.

Po odfiltrování zřetelně nerealizovatelných zásahů do systému, přichází nutnost konfrontovat zamýšlené změny v systému finančním pohledem. Tedy jde o *zhodnocení z pohledu přínosů a nákladů*. Je zřejmé, že jakákoliv změna, která povede sice k zefektivnění, či zlepšení fungování systému, nemusí být již ve fázi implementace změny, finančně (nákladově) přínosná. Je nutné myslet na to, že má smysl realizovat jen změny, které se v konečném důsledku projeví i ve finanční podobě kladně. Jinak jsou tyto změny před managementem neobhajitelné a dlouhodobě neudržitelné.

Při plánování změn, v rámci kvalitního změnového řízení, je nutno mít na paměti také to, že jednotlivé změny, zásahy do systému jsou na různém *hierarchickém* stupni, co do dalších dopadů na jednotlivé komponenty systému. Jsou různým způsobem *provázány* a je nutno myslet na to, že některé musí být *prioritizovány* před jinými, neboť některé jsou podmíněny jinými, apod.

2.1.4 Volba varianty

Následující proces, *zhodnocení a zvolení varianty*, je proces, ve kterém dochází k formování ucelené skupiny změn, tedy varianty, která vede k vydefinovaným a žádoucím změnám v systému. Opět z metodických důvodů je vhodné si vydefinovat několik podprocesů.

Prvním podprocesem je vydefinování *variant*, tedy *skupin změn* z předchozích stále odděleně uvažovaných změn. Variantou musí být ucelený soubor vzájemně provázaných prací, úkolů, či zásahů, které naplňují jeden nebo množství vytyčených cílů. V tomto případě provedení určité klíčové změny v uvažovaném systému. Na základě předchozích etap, procesů, by již mělo být jednoduché sestavit ucelené varianty odpovídající těmto požadavkům.

Po sestavení těchto variant by mělo dojít ještě ke konečnému zhodnocení všech možných důsledků implementace změn této varianty tak, jak bylo jednotlivě učiněno výše, nyní je třeba toto hodnocení provést ještě se zřetelem na provázanost a komplementaritu s dalšími změnami v dané variantě.

Finálním procesem v oblasti variant je pak konečný výběr varianty, která bude realizována. Musí být zvolena taková varianta, která naplní maximum z nutných a také vhodných podmínek. Nelze opomíjet účinky finanční, ale není vhodné ani opomíjet například účinky motivační, zvyšování know-how skupiny, zvyšování prestiže, apod. Je mnoho faktorů, které musí řídicí pracovník zvážit při finálním rozhodnutí, kterou variantu zvolit. Autor se navíc domnívá, že do tohoto finálního rozhodnutí by měl být zapojen co nejširší okruh lidí, který se bude na realizaci zvolené varianty podílet. Jednak budou mít informace o celém záměru již od prvopočátku, ale zejména budou mít silný pocit sounáležitosti s daným rozhodnutím, budou cítit, že jsou schopni věci ovlivnit a celkově jejich ochota podílet se na realizaci daných změn bude vyšší.

2.1.5 Detailní příprava

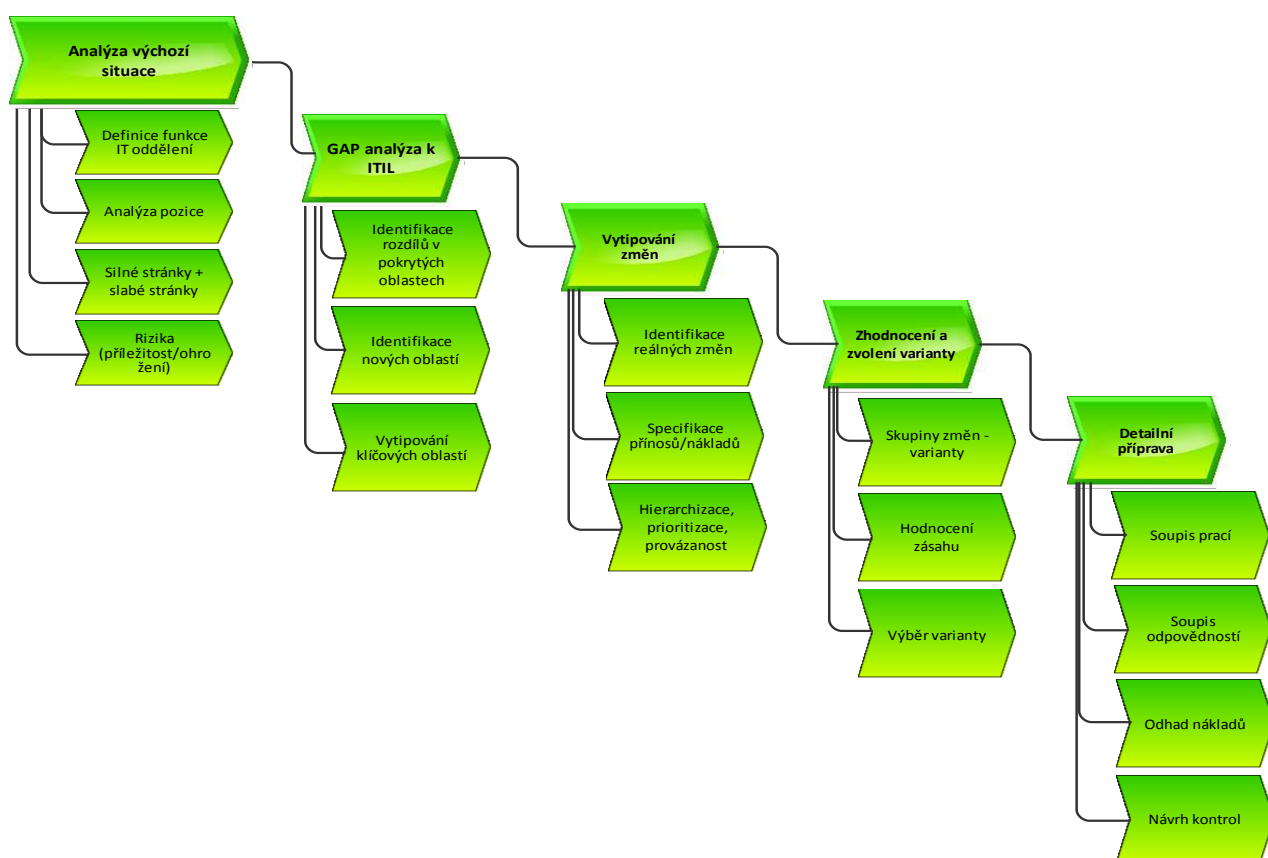
Detailní příprava je finálním procesem, ve kterém je již zvolená varianta de facto projektově rozpracována. Jde o předprojektovou přípravu, příp. je možno tento proces již chápat jako počáteční fázi projektu. Je otázkou, jak k dané věci přistupujeme, každopádně projektové principy jsou již v této fázi využívány, což je vidět v bližší specifikaci podprocesů tohoto procesu.

Do detailní přípravy zařazujeme pro další projektové vedení uvedených změn proces *soupisu prací*. Jde o maximálně pečlivé a smysluplné rozdělení a soupis činností na zvolené rozlišovací úrovni. Rozlišovací úroveň jednotlivých úkolů by měla být stanovena tak, aby bylo možno jednoznačně určit zodpovědnosti za jejich provedení. Tímto nám vzniknou dvě klíčové podmínky pro vedení těchto změn projektovým způsobem. Máme soupis prací a také *soupis odpovědností*, tudíž víme, kdo je za co zodpovědný. Jak je vidět časový faktor není zmiňován jako klíčový faktor (viz níže).

Po definici konkrétních úkolů je možno přistoupit k *odhadu nákladů* dané změny (projektu). Splnění každého úkolu je podmíněno prací ať již interního, či externího pracovníka, který něco stojí. Je důležité si uvědomit a v praxi se na to často zapomíná, že i interní pracovník je velice drahý. To, že pobírá mzdu, která je mu standardně měsíčně vyplácena, ať už se podílí na nějakém projektu či nikoliv, neznamená, že je jeho práce, při jeho zapojení na projektu, zadarmo. V době, kdy pracuje náš pracovník

na úkolech vyplývajících z projektu, mohl svou práci věnovat jiným činnostem, které musí být do nákladů zahrnuty jako alternativní náklady.

Posledním krokem před započítáním samotné realizace projektu, resp. před započítáním provádění činností, které již souvisí s realizací konkrétního cíle projektu, je nastavit si kontrolní body (*nastavení kontrol*), které pomohou udržet časový rozměr projektu. Tyto kontrolní body musí být podpořeny reálným časovým odhadem jednotlivých prací a stanovením logických etap projektu, jejichž postup a plnění lze v průběhu projektu kontrolovat. (Tento finální proces přípravy projektu, již není součástí diplomové práce, nicméně z hlediska celistvosti předprojektové přípravy byl zmíněn.)



Obr. č.1 – Procesy předprojektové analýzy

2.2 Analýza výchozí situace

2.2.1 Definice funkce IT oddělení

Kofola Group je uskupením firem zabývajících se výrobou a distribucí nealkoholických nápojů zejména ve střední Evropě, ale se snahami o expanzi do dalších zemí a exportujících do mnoha zemí světa. Je zřejmé, že na rozdíl např. od bankovního sektoru bude mít IT v tomto odvětví pouze podpůrnou funkci, neboť informační technologie nejsou součástí výrobku dané organizace, nicméně jsou nezbytné pro jeho výrobu a prodej. Přestože výrobní linky jsou téměř plně automatizovány (ale nejde zde o informační technologii v pravém slova smyslu⁶), jsou schopny produkovat výrobky i bez informačního zabezpečení.

Avšak vzhledem k legislativnímu závazku dohledatelnosti výrobní šarže, řady a dalších údajů o výrobku se stávají informační technologie nepostradatelné. Navíc další funkce IT, jako je podpora při administraci celého provozu, podpora prodeje, finanční zabezpečení, se IT stává nepostradatelným pomocníkem. Dnes de facto není v organizaci oblast, kterou by bylo možno vést se stejnou efektivitou bez prostředků IT, jako nyní s jejich pomocí. Funkce IT je tedy podpůrná, ale vzhledem k dnešní velikosti organizace (cca 1500 zaměstnanců a aktivní působení pomocí vlastních organizačních struktur ve čtyřech zemích) a způsobu jejího řízení, nezbytná.

2.2.2 Analýza pozice

Pozice IT se za poslední dva roky výrazně změnila. Z tzv. „trpěného oddělení“ se stalo jedním z klíčových oddělení, s nímž začínají být veškeré strategické kroky diskutovány. Management si uvědomuje důležitost IT při řízení firmy a po implementaci ERP systému SAP je tento postup zcela nutný. Paradoxem, vzhledem k velikosti firmy, ještě stále zůstává to, že není tato pozice pevná a všemi odděleními akceptovaná, neboť se čas od času objeví snahy obcházet oddělení IT a řešit si informační potřebu jinými způsoby.

IT oddělení je silně centralizované, jak personálně, většina pracovníků sídlí na ředitelství firmy, tak funkčně, kdy většina systémů je centralizována a spravována centrálně. Vysokokapacitní přenosové linky toto uspořádání umožňují a centralizovaná správa a provoz systému je levnější. Navíc kompaktnost IT oddělení umožňuje lepší

⁶ Produkční linky jsou plně automatizované, případně polo-automatizované soustavy produkující výrobky jen s minimem zásahů člověka, nicméně v tomto odvětví de facto nepracují s daty.

sdílení informací, řízení celého kolektivu a efektivnější komunikaci s dalšími odděleními ve firmě.

2.2.3 Analýza silných a slabých stránek

Zatímco předchozí odstavce byly spíše celkovým vzhledem do situace IT oddělení, v této analýze jde o odhalení již zcela konkrétních a jednotlivých oblastí, které lze chápat jako silné, resp. slabé stránky (viz obr.č.2). Toto kritické zhodnocení vlastních problémů, ale také dobře fungujících oblastí, je klíčové pro další postup ve zlepšování systému jako takového. Pokud si organizace neumí připustit zejména problémy a neumí je odhalit, nemůže pak o nějakém zlepšování funkce daného systému vůbec ani uvažovat.

Mezi silné stránky daného oddělení spadá jistě velice zkušený tým profesionálů. Vzhledem k již relativně velké organizaci disponuje i IT oddělení relativně velkým množstvím odborníků, takže každý pracovník má možnost pracovat na uzavřeném okruhu problémů a může se specializovat a vzdělávat v oblasti, za niž je zodpovědný.

Navíc je zabezpečen přesah problematiky mezi jednotlivými specializacemi koncentrací pracovníků na jednom místě a je zvykem řešit problémy ve větším kolektivu, kdy sdílení vzájemných zkušeností a znalostí vede k lepšímu pochopení problému a vyřešení problémové situace.

Taktéž relativně dobré rozpočtové zázemí daného oddělení má za důsledek kvalitní hardwarové vybavení a dostatečné zázemí externích konzultantů a spolupracovníků, kteří jsou nápomocni při řešení rozsáhlejších problémů, případně při dalším zvyšování kvalifikace interních pracovníků.

Mezi slabé stránky oddělení bychom mohli zařadit špatnou motivaci zaměstnanců, neboť neexistuje systém, který by změřil jejich výkonnost, a také to, že jsou za svou práci odměňováni z HR rozpočtu je limitujícím faktorem, který IT managerovi ztěžuje možnost ohodnotit své podřízené podle odvedeného výkonu.

Špatná formalizace, resp. ne-formalizace komunikace mezi IT oddělením a dalšími funkčními jednotkami v organizaci (uživateli) má za důsledek přetěžování kapacit a časté vytižení chaoticky zadanou prací, bez jasných strategických záměrů.

Velkým problémem je také neexistence metrik daných systémů. V současné situaci není IT oddělení schopno vykazovat jaké služby, v jaké kvalitě poskytuje. Kvalita

vychází z určitého subjektivního pohledu jednotlivých specialistů na svou konkrétní oblast. Je řízena pouze subjektivně a uživatel (zákazník) nemá formální nástroj, jak ji ovlivnit, zkontrolovat, či vynutit.

Souvisejícím problémem s výše uvedeným je i nedostatek, resp. totální absence řízení změn. Neexistují standardní procedury, jak schvalovat požadavky, jak plnit tyto požadavky, akceptovat vykonanou práci, hodnotit vykonanou práci, apod. Nejsou stanoveny role jak ze strany IT, tak ze strany uživatelů, pravomoci ani odpovědnosti.

Problémem je také jen slabá dokumentace jednotlivých systémů a neexistence pravidel co, a jakým způsobem evidovat.

2.2.4 Analýza rizik

Při úvodní analýze nesmíme zapomenout zhodnotit rizika. Někteří autoři mluví o hodnocení příležitostí a hrozeb, avšak je možno hovořit o těchto faktorech také jako o rizicích, neboť příležitost se při špatném nakládání mění v hrozbu, a naopak. Je nutné si tedy uvědomit, že při hodnocení těchto kategorií vždy hovoříme s velkou mírou neurčitosti a rizika. Je dobré si také uvědomit, že to, zdali z původně pocítovaného rizika vznikne příležitost, případně ohrožení, závisí, mimo vnějších okolností, také silně na kombinaci vnitřních faktorů vyvstávajících ze silných a slabých stránek daného systému.

Za rizikové faktory lze považovat vysokou dynamiku prostředí a zejména celé organizace, která expanduje do dalších zemí, vstupuje na burzu, staví nové závody. Tato dynamika silně zasahuje i do nároků na fungování a na adaptaci IT oddělení.

Vzhledem ke snížení tempa růstu ekonomik se snaží i daná organizace redukovat své náklady tak, aby stále mohla být v zisku a pokračovat ve svých aktivitách. Těmto redukcím nákladů se samozřejmě nevyhnou ani oddělení poskytující „podpůrné“ procesy, což IT oddělení beze zbytku splňuje.

Po několika letech tlaku zejména ze strany IT oddělení začíná vedení organizace přikládat větší důraz na standardizaci procesů napříč společnostmi. Nyní je tedy obrácen pohled i na IT oddělení, jak se se standardizací vyrovná.

Expanze do Polska a Ruska v posledních letech klade na pracovníky vysoké kulturní a komunikační požadavky při plnění svých pracovních povinností. Vzhledem k centralizaci IT je tento nárok na IT pracovníky velice zřetelný.

I přes veškeré snahy o standardizaci a „strategizaci“ řídicích procesů, ve vedení firmy zůstávají vůdcovské a vizionářské osoby, které občas rozhodují značně nepředvídatelně, což dodává organizaci novou dynamiku. Přestože tato rozhodnutí způsobují v řízení firmy jistou diskontinuitu, v odvětví rychle obrátkového zboží jsou právě tato neočekávaná rozhodnutí konkurenční výhodou a interní oddělení se s tím musejí sžít.

2.2.5 Příležitosti a hrozby

Různá reálná kombinace faktorů vnitřního a vnějšího, tedy buď silné, nebo slabé stránky s rizikem, vyústí buď v příležitosti (to v případě, že vnitřní schopnosti systému dovolí využít rizika pozitivně), nebo v hrozbu (v případě, že systém není schopen adekvátně reagovat na externí faktor).

Je velice důležité, že de facto neexistuje jediný externí faktor, který by mohl působit jen jako hrozba, nebo jen jako příležitost (neboť faktor působí i na jiné organizace, zejm. konkurenci, a proto i negativní jevy mohou být v důsledku pozitivní), ale závisí na schopnostech organizace, jakým způsobem se s vnějším faktorem vypořádá.

2.2.5.1 Využití potenciálu k získání příležitosti

Pokud by management IT oddělení dobře zvládl řízení kvalitního týmu, který má k dispozici, nemusela by redukce nákladů znamenat snížení výkonu oddělení. Nebo lze také mluvit o zvýšení výkonu při stabilních nákladech, což by mohl být argument pro organizaci, vzhledem k stálému růstu není místo pro snižování kapacit. IT oddělení by se tedy mělo podílet na redukci nákladů spíše zvýšením produktivity, k čemuž je v rámci celé organizace ideální příležitost.

Vzhledem ke kvalitnímu týmu a dobrému technickému zázemí, je možno budovat velice flexibilní řešení, zejména z důvodu zmíněného problému rychle obrátkového segmentu. Je nutné mít perfektně nastaveny dodavatelské smlouvy, aby bylo možno pružně reagovat na nové podněty. Pružná a přenositelná řešení jak funkčně, tak geograficky jsou nutností.

Snaha o standardizaci procesů, ale také internacionalizace firmy je ideální příležitostí pro IT team ke zvyšování kvalifikace a know-how. Opět je na managementu IT, aby pracovníky motivoval ke snaze naplno se podílet na projektech, které mají internacionální dosah, a snažili se využít svůj potenciál k procesní standardizaci a přenositelnosti.

Důležitá je formalizace práce, pokud bude snaha nastavit jasné a standardní postupy práce, dobře zdokumentované, vysoce stoupne produktivita, klesne nutnost heroických výkonů jednotlivců a dojde ke zvýšení produktivity oddělení.

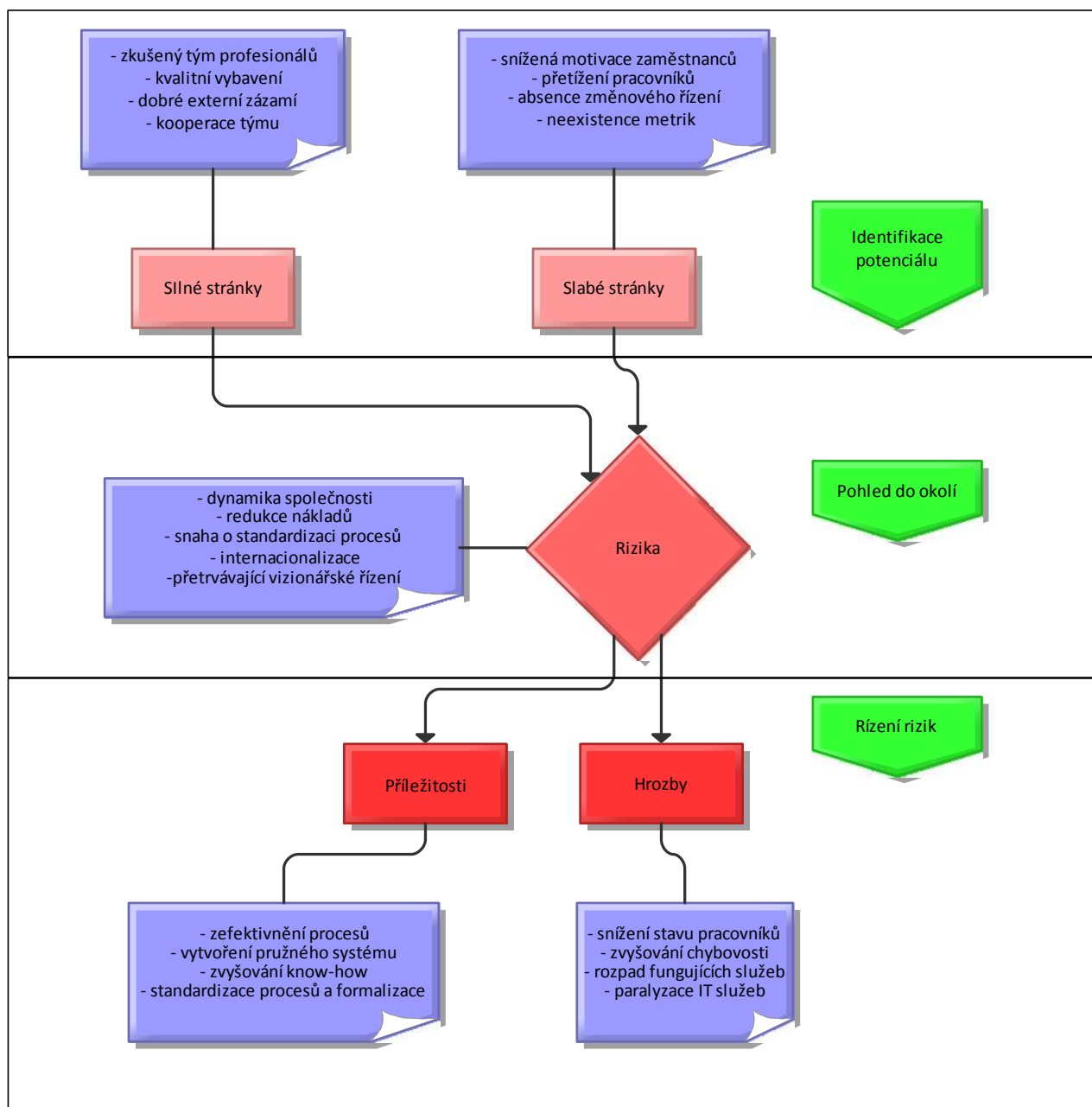
2.2.5.2 *Převaha slabých stránek vedoucí k hrozbám*

Pokud se nepodaří adekvátně motivovat zaměstnance, může snaha organizace o redukci nákladů vest až k vynucenému odchodu pracovníků IT. Čímž by však i přes určité zvýšení pracovní motivace ostatních (motivace strachem o zaměstnání je krátkodobá a dle autora spíše negativní) celkový výkon klesl, neboť každý ze specialistů je dnes na daném oddělení extrémně potřebný, navíc si je každý této potřebnosti vědom.

Kombinací téměř všech negativních faktorů s dalšími vlivy může docházet ke zvyšování chybovosti, což by pro daný systém mohlo mít fatální následky. Nízká motivace pracovníků v kombinaci s jejich přetěžováním a velkou dynamikou organizace se značnými strategicko-managerskými výkyvy může ke zvyšování chybovosti vést velice jednoduše.

Nemožnost měření výkonu služeb, nenastavené změnové řízení a nízká úroveň formalizace procesů může při nevhodných interakcích – dynamika organizace, redukce nákladů – vest k nekoherenci služeb, které IT oddělení poskytuje. Dojde pomalu k erozi, rozkladu celé soustavy vzájemně propojených poskytovaných služeb. Přestože toto omezení funkčnosti by ještě nemuselo vést k neschopnosti poskytovat služby pro organizaci, došlo by ke značnému snížení efektivity procesů IT, což by mělo další neblahé efekty na celé oddělení i organizaci.

Kritickým scénářem je pak úplný rozpad, resp. výpadek některých služeb. Ve situaci nastíněné výše, v kombinaci s neschopností výkon služeb a pracovníků nějakým způsobem měřit, nemůžou být služby IT adekvátně řízeny a může docházet k výpadkům, až k nemožnosti plnit některé svěřené úkoly. Nakonec může dojít až k paralyzaci informačních technologií ve společnosti.



Obr. č.2 - Silné, slabé stránky a rizika

2.3 GAP analýza k ITIL

2.3.1 Identifikace rozdílů v pokrytých oblastech

V první fázi vytipování klíčových oblastí, na které by se mělo v budoucnu oddělení zaměřit, samozřejmě rozhodnutí o snaze přiblížit se ITILu je již anticipováno, je nutné podrobně si zmapovat koncepty, které ITIL nabízí.

ITIL obecně člení celý životní cyklus služby⁷ na pět souborů procesů: *Strategii služeb, Tvorbu služeb, Zavádění služeb, Provozování služeb a Procesy kontinuálního zlepšování*. Vzájemné závislosti a přehled těchto souborů procesů je možno schematicky vidět na obr. č. 3.

2.3.1.1 Strategie služeb

Mezi procesy *strategie služeb* zařazujeme zejména (pod)procesy řídící strategické požadavky, tvorby strategie služeb, strategie celého IT oddělení, definování dílčích cílů a systému jejich provázanosti a vzájemných vztahů, v neposlední řadě také strategická omezení. Všechny tyto procesy jsou víceméně podobné, provázané a v praxi jen velice špatně oddělitelné a rozlišitelné. Nicméně pro účely nastavení, resp. úprav systému fungování je minimálně teoretické vymezení a rozlišení těchto procesů nutné. Všechny procesy se nakonec zabývají přípravou strategie fungování IT oddělení. Celý cyklus logicky začíná vydefinováním (celým souborem iterativních procesů definování) požadavků zákazníka na služby, které by potřeboval pomocí IT plnit. Velice často se stává, že tento klíčový proces je opomíjen, a pak dochází k velkým problémům při plnění služeb, k problémům jak s kapacitami, funkčností, tak i s finanční stránkou věci. Na opačném pólu než jsou strategické požadavky (požadavky definující strategii) leží strategická omezení. Strategická omezení spočívají v omezeních, které musí management IT oddělení respektovat při tvorbě strategie svého oddělení. Jsou to omezení legislativní, etická, personální, ale zejména také rozpočtová a v neposlední řadě omezení vyplývající z nadřazené strategie, strategie celé organizace. Samozřejmě dle zásady strategické hierarchie nemůže být IT strategie v rozporu se strategií organizace. Je naopak účelné a žádoucí, aby jí podporovala. Z těchto dvou primárních procesů nám vyplyne rámec pro přípravu cílů, strategie služeb a celého oddělení IT. Rozděleny jsou tyto skupiny procesů opět z důvodu metodického, přestože jsou si

7 Veškerou efektivní činnost IT oddělení dělí ITIL na tzv. služby. Tedy na soubory procesů, které mají jednoho zákazníka, které dodávají určitou specifickou přidanou hodnotu uživateli, tedy zákazníkovi.

obsahem velice podobné. Nicméně je vhodné postupovat tak, že po vydefinování požadavků a omezení následuje sepsání cílů, které IT musí plnit, mělo by plnit a plnit může, ale nemusí, v závislosti na znalosti strategie organizace, resp. strategických požadavků a omezení. Oddělení podprocesu strategie IT a strategie služeb pouze poskytují dva pohledy na de facto tu samou skutečnost. Zatímco strategie služeb je perspektivou zákaznickou, tedy tážeme se, co zákazník potřebuje, jak nejlépe mu to poskytnu, jakým nejefektivnějším způsobem tohoto poskytování dosáhnou, a jde o strategii, která slučuje provoz a rozvoj jednotlivých služeb. Strategie IT je více „klasickou“ strategií, jde tedy o klasické rozvržení úkolů na další období, při zvažování finančních, personálních, technických a dalších faktorů. Nejmarkantnější rozdíl v pojetí těchto strategií, je právě v pohledu na oddělení IT. Tento pohled může být buď funkční, tedy IT je chápáno jako organizačně-funkční jednotka dané organizace, nebo je IT chápáno jako soubor služeb, který je poskytován zbytku organizace, s určitými parametrizovatelnými kritérii.

2.3.1.2 *Tvorba služeb*

Strategie je přetvořena, vtělena do provozu přes procesy *tvorby služeb*, ve kterých autor považuje za důležité upozornit na základní proces *řízení tvorby* (management tvorby) služeb, což je řídicí proces a proces prostupující všemi procesy tvorby služeb. Je nezbytné totiž řídit celý akceptační proces nové služby, tedy od definice požadavků na danou službu přes připomínkové řízení k této funkčnosti, návrhu architektury řešení, pilotního projektu, zkušebního provozu a následné akceptaci a předání k přípravě do provozu. Také je nezbytné udržovat určité standardy v řešení, z toho důvodu, aby řešení bylo maximálně přenositelné a maximálně univerzální. Navíc, aby nevznikaly další náklady při provozu, rozšiřování služeb v budoucnu, atd. Standardy úzce souvisí také s celkovým rámcem řešení. Je dobré udržovat určitý funkční rámec, ve kterém jsou služby standardně řešeny, neboť to snižuje náklady jak na know-how, tak na minimalizaci chybovosti a řešení výjimečných stavů. Na druhou stranu v rámci řízení návrhu služby je také vhodné v určité fázi zvažovat i možnost nasazení nové technologie, neboť již nasazená technologie, lépe řečeno nasazené řešení, nemusí být optimální a mohlo by být efektivní nasadit řešení nové. Do nutných standardů řešení a do rámce řešení se promítají nastavené parametry ze strategie IT, tedy z předchozího kroku životního cyklu. Zpětně při návrhu služby může dojít k získání nových informací a pomocí zpětné vazby, kterou je možno sloučit pod *procesy kontinuálního zlepšování*,

mohou ovlivňovat cyklicky a iterativně do jisté míry i strategie celého IT. Rozhodnutí učiněná ve fázi návrhu služeb se v procesech kontinuálního zlepšování navíc ihned promítají v konfigurační databázi a v portfoliu služeb viz níže.

2.3.1.3 Zavádění služeb

Třetí fází v životním cyklu služby je fáze zavádění služby do provozu. Dobře zvládnuté procesy této fáze zajistí hladký přechod služby do užívání, jejíž vývoj je ukončen. Pro každé uvedení služby je nutné mít připravený plán testování a plán zavádění této služby. Přestože se může zdát nadsazené takto ke službě přistupovat, a v praxi se často na tyto plány zapomíná, službou může být například, jak tomu je v Kofole, poskytování emailových služeb pro tisíc uživatelů ve čtyřech zemích světa, a proto i nepatrná změna v poskytování služby může mít velké dopady, proto je velice vhodné mít připraven plán testování i zavádění služby. Plán testování obsahuje zejména postup při verifikaci funkčnosti služeb, většinou nejdříve v rámci IT oddělení a odděleně od uživatelů (zákazníků), v druhé fázi pak s omezeným zapojením uživatelů. Plán zavádění by pak již měl rozvrhnout postup zavádění funkcí pro jednotlivé uživatele, měl by ošetřovat problematiku jazykové lokalizace, časové rozvržení nasazování jednotlivých funkcí, problematiku přidělování přístupů a práv, apod. Management zavedení je pak souborem procesů řídících veškerou tuto činnost a provedení plánů. Change management je, přestože se může zdát, že jde o ekvivalent managementu zavedení, zcela odlišný a extrémně důležitý. Je to soubor procesů hlídající kompatibilitu služeb. Vlastník těchto procesů by měl být částečně odstíněn od zavádění služeb do provozu, aby neztratil nadhled a objektivitu při posuzování služeb, neboť jeho úkolem je posoudit, jaký dopad bude mít nová služba na služby již zavedené, na vytíženost konfiguračních položek, případně na změny v portfoliu služeb, apod.

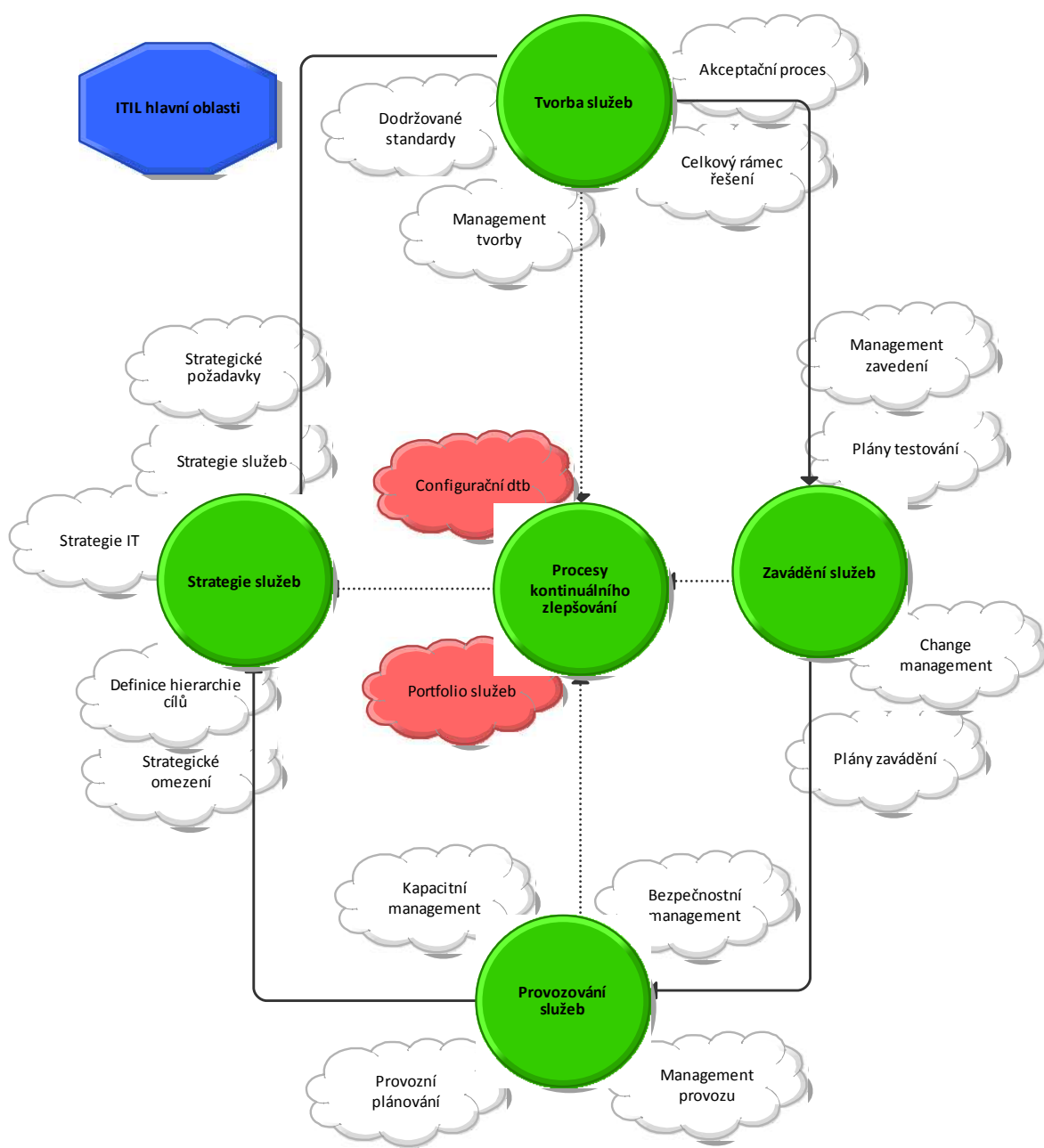
2.3.1.4 Provozování služeb

Procesy provozování služeb jsou zdánlivou „operativou“, tedy často se k jejich řízení přistupuje velice živelně a spontánně, nicméně, a ITIL v tomto dává autorovi za pravdu, jde z uživatelského pohledu o nejdůležitější fázi životního cyklu služby. Až do fáze provozování služeb jde z pohledu uživatele de facto o fáze, které mu nepřinášejí žádný užitek. Přestože jsou i v předchozích fázích uživatelé do procesu formování strategie, návrhu i zavádění služeb částečně vtahováni, až v této fázi dochází k dodání určité přidané hodnoty, což je a musí být primárním účelem IT oddělení a IT služeb. Jde

tedy z tohoto pohledu o velice důležitou, ne-li nejdůležitější proces celého životního cyklu. V této fázi by mělo docházet k minimu problémů, což by mělo být zajištěno korektním provedením všech nutných úkonů v předchozích fázích a správným zvládnutím procesů provozu služeb. Zejména jde o sledování provozních plánů, jejich aktualizaci a zejména udržování, neboť zastaralá dokumentace je častokráte horší, nežli žádná. Natolik důležitý, aby byl zmíněn, je management kapacity a management bezpečnosti. Tyto soubory procesů se starají o bezpečnost dat, tedy jak o zajišťování jak logické, tak fyzické bezpečnosti dat. Zajišťování přístupových práv, rolí a manipulačních povolení, stejně tak řeší zálohování a archivaci dat a systémů (služeb). V rámci kapacitního managementu je nutné sledovat vytížení jednotlivých konfiguračních prvků a plánování jejich obnovy, navyšování kapacit a jejich efektivní využívání.

2.3.1.5 Zpětná vazba

Posledním souborem procesů, ale rozhodně ne nejméně důležitým, je tzv. *kontinuální zlepšování služeb*. Tyto procesy slučují veškeré procesy zpětné vazby v celém životním cyklu služby a mají přímý dopad na konfigurační databázi a portfolio služeb, také mají důležitou funkci jako činitel stálého zlepšování již od fáze strategie služeb. Konfigurační databáze je klíčový prvek celého ITILu, jde o soupis prvků a vazeb mezi jednotlivými komponentami celého IT systému – všech služeb poskytovaných IT oddělením. Jsou v něm zaneseny jednak prvky a jejich provázání mezi sebou, ale také chybovost jednotlivých prvků, stáří, výkonnost, navíc jsou na tyto prvky navázány i nyní řešené služby ve vývoji, chyby a incidenty. Jde o rozsáhlou know-how databázi. Portfolio služeb je přehled všech služeb poskytovaných IT oddělením, má svou business část, ale i technickou část, ta je úzce svázána s konfigurační databází. Business část slouží k vyjednávání funkcí se zákazníky, uživateli. Schematické zobrazení celého životního cyklu služby viz obr. č.3.



Obr.č.3 – Přehled ITIL

2.3.2 Identifikace nových oblastí

Po popisu oblastí ITILu tak, jak jsou v optimální variantě popisovány a jak by měly dle ITILu vypadat, je čas s tímto vědomím zhodnotit funkci reálného systému ve sledované organizaci a identifikovat rozdíly v pokrytých oblastech a případně nalézt oblasti, které nejsou v daném systému pokryty vůbec.

Pokryté oblasti, korespondující alespoň částečně s metodikou ITIL, je možno vidět na obr. č. 4. V životním cyklu „služby“⁸ můžeme v reálně fungujícím systému identifikovat čtyři fáze odpovídající ITILOvskému pojetí *strategie služeb, tvorby služeb, zavádění služeb a provozování služeb*.

2.3.2.1 Strategie služeb

Ve fázi tvorby strategie služeb můžeme identifikovat tři procesy, resp. funkční oblasti. Jednoznačně dochází k identifikaci strategických požadavků, které vyplývají z dlouhodobého plánu, strategie rozvoje celé organizace, proti požadavkům působí strategická omezení, které jsou mimo jiné zřetelně dána rozpočtovým omezením. Pomocí těchto dvou protichůdných pák je schopno IT oddělení vydefinovat rámec, ve kterém může plánovat své budoucí aktivity, jinými slovy je schopno sestavit svou strategii. Účelový rámec pak plyne z účelu daného oddělení tak, jak mu byl přidělen ve strategii dané organizace. Strategie IT oddělení je tedy jedním z článků v hierarchii dílčích strategií, které vyplývají z celkové strategie, resp. tvoří celkovou strategii organizace s tím, že nutně musí dodržovat hierarchickou dominanci strategie vyššího organizačního celku, v případě IT tedy již pouze celé organizace. Formování strategie pro IT oddělení a každoroční vyjednávání o této strategii v rámci organizace je již standardem, avšak na IT oddělení přetrvávají dva problémy, které nejsou stále vyřešeny. Jednak je velkým problémem nejasná hierarchizace cílů, pak také přístup k IT jako ke zcela standardnímu oddělení, kdy není zohledňována jeho specifická, které je dosahováno přístupem k IT jako ke službám. Tyto dva problémy spolu úzce souvisí, vzhledem k tomu, že jednotlivé činnosti IT oddělení nejsou rozdělovány do jednotlivých služeb, nemohou být sledovány vazby mezi těmito službami a jejich stavebními prvky (konfiguračními položkami), tudíž je velice složité prioritizovat a hierarchizovat cíle, naplňující nastavenou strategii. V rámci současného systému jsme

⁸ Je nutno si uvědomit, že v současné situaci se v organizaci nepřístupuje k informačním technologiím jako ke službám, přesto uplatňujeme na tuto evaluaci situace terminologii metodiky ITIL.

sice schopni formulovat obecné a zásadní cíle, ale nejsme schopni definovat cíle podřazené, které jsou však pro tyto finální cíle naprosto nezbytné. Vzhledem ke špatnému, resp. neexistujícímu popisu jednotlivých služeb, které IT poskytuje, jednotlivých kapacit nutných pro tyto služby a podmínek poskytování těchto služeb, nemohou být konkrétní cíle kvalitně naplánovány a jejich dosažení rozvrženo. Neznalost a nedefinování služeb vede k ad hoc přípravě a řešení problémů a znemožňuje dlouhodobé plánování specifických cílů v rámci IT oddělení.

2.3.2.2 *Tvorba služeb*

Ve fázi *tvorby služeb* je možno v reálném systému fungování IT oddělení identifikovat v určité míře pouze procesy standardizace řešení a snahu o udržování určitého celkového rámce řešení. Nicméně tyto procesy jsou zploštěny do diskurzu technologického řešení a ve sledované organizaci jde pouze o volbu, zda bude řešení implementováno v primárním aplikačním prostředí - SAP, příp. v prostředí LotusNotes, jako sekundárním podporovaného systému. Nicméně v této fázi zcela chybí jakákoliv snaha o řízení celé tvorby, natož pak standardizované procesy akceptace. Uživatelé (v ITIL pojetí zákazníci) si mohou de facto jakoukoliv formou vyžádat téměř jakoukoliv změnu v daných systémech a kritériem splnění, či nesplnění jejich požadavků je pouze selský rozum IT specialisty, který dle pracnosti a systémovosti řešení buď řešení odmítne, nebo připraví. Jde však o to, že specialista nemá informace o dalších plánovaných změnách, o všech metodických pokynech *business vlastníka*⁹, navíc jednotlivé dílčí změny jsou jen velice špatně řiditelné, co se týče dokumentování celého systému, provedení relevantního testování, propojení na další *konfigurační položky*, a tyto nedostatky se pak projevují v dalších fázích životního cyklu služby.

2.3.2.3 *Zavádění služeb*

Ve fázi *zavádění služby* se pak tyto nedostatky dále prohlubují. De facto je možno vysledovat tuto službu z toho důvodu, že pozorujeme určité procesy managementu zavedení, tedy služba je představena, uvedena do užívání, bývá částečně otestována, je vytvořena rámcová uživatelská dokumentace. Tyto procesy jsou vesměs při zavádění služeb dodržovány. Nicméně další zmíněné procesy v předchozí kapitole (management zavádění, plány testování a plány zavádění) nejsou v reálně fungujícím systému běžné. Dílčí činnosti těchto procesů byly pozorovány pouze při zavádění ERP systému SAP,

9 Opět je použit pojem metodiky ITIL – business vlastník služby je role, jež dává právo pracovníkovi definovat funkčnost dané IT služby.

nicméně zde také nešlo přesně o procesy popisované ITILem, neboť tyto činnosti nebyly zaměřeny na zavedení služeb, ale primárně jejich aplikačního prostředí, tudíž systému, což sebou nese značný rozpor v pojetí poskytování služeb IT oddělení. Navíc implementace tak rozsáhlého systému není častou činností, zatímco frekvence zavádění nové služby, resp. zavádění změny ve službě je velice častou, možno říci v rámci celé firmy a oddělení IT, každo-měsíční činností. Nicméně absence plánování testování a postupného zavedení služby (komu, v jaké fázi, co bude poskytováno) zapříčiňuje v provozní fázi mnoho problémů, což je opak chtěného, neboť jak bylo již výše zmíněno provozní fáze je, z pohledu příjemce služby, klíčovou fází. Zásadním problémem je také neexistence změnového řízení (change managementu), který má v tomto pojetí trochu posunutý význam oproti běžnému chápání této disciplíny. Jde sice o řízení změn, ale zejména o řízení změn v konfigurační databázi a ošetření důsledků těchto změn při zavádění služby do provozu. Řízení a ošetření těchto vzájemných závislostí zde zcela chybí a postupuje se v lepším případě dle jednorázového pohledu specialisty, případně se vyvstálé problémy řeší ad hoc až při provozu služby.

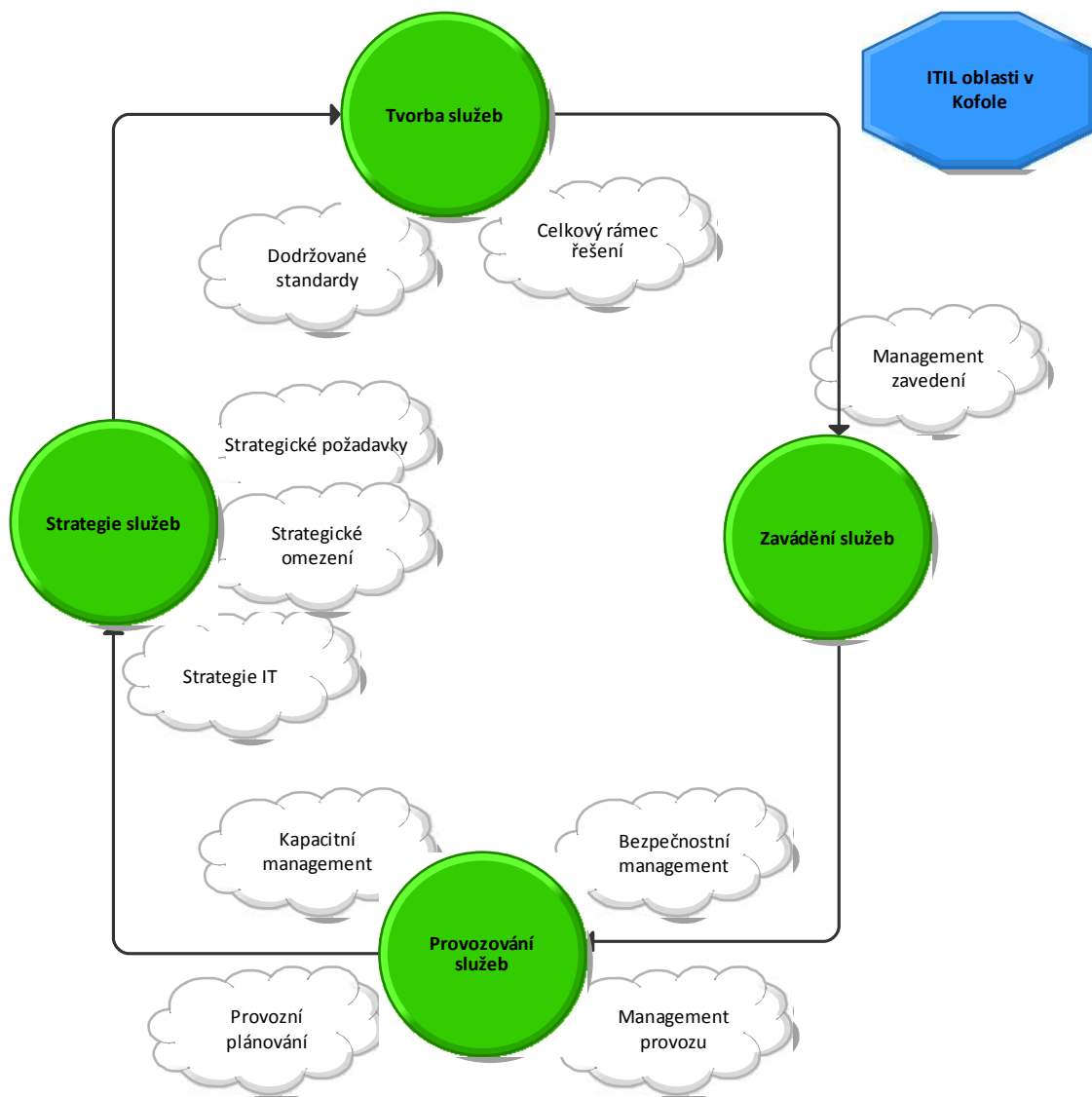
2.3.2.4 *Provozování služeb*

Poslední v reálném systému rozpoznatelná fáze životního cyklu služby je fáze *provozování služby*. Zde můžeme konstatovat, že ve sledovaném IT oddělení jsou více méně přítomny všechny procesy, které doporučuje ITIL. Tato situace pramení z toho, jak již bylo výše zmíněno, že tato fáze životního cyklu služby pro uživatele nejviditelnější, a proto většina relativně delší dobu fungujících IT oddělení má tuto oblast minimálně částečně vyřešenu. Nicméně klíčová je zde nepropojenost s konfigurační databází a servisním katalogem, a tedy udržování daných bezpečnostních a funkčních standardů vychází opět ze zkušenosti a odbornosti daného manažera, případně specialisty, ale není podloženo konkrétními daty z daných databází, což znamená, že nemusí být vždy aktuální, přesné ani správné.

2.3.2.5 *Zpětná vazba*

V reálném systému IT oddělení dané organizace zcela chybějí *procesy kontinuálního zlepšování*, které jsou klíčovou součástí koncepce ITIL, mají přímou souvislost s plněním dvou databází, které jsou pro celou metodiku základem. Pokud nejsou nastaveny procesy, jak zlepšovat celý systém, služby, resp. procesy, které

dodávku těchto služeb umožňují, mají za následek stagnaci celého systému a tím zvyšování nároků na služby a výkon oddělení, a tato situace vede k degeneraci systému.



Obr.č.4 – ITIL procesy v Kofle

2.3.3 Vytipování nejdůležitějších oblastí

GAP analýza k metodickému pojetí ITILu by měla být završena krátkým shrnutím, ve kterém bude uvedena specifikace klíčových rozdílů, oblastí, problémů, na které by bylo vhodné se zaměřit již z počátku snah o zavedení ITIL metodiky do praxe IT oddělení.

Za klíčové problémy je možno považovat zejména *nedostatky v plánovacích aktivitách*, jak ve fázi strategického návrhu, tak v oblasti tvorby a zavádění služeb. Tyto nedostatky ovšem nelze jednoduše odstranit, pokud nebude přijata *nutnost zvýšené dokumentační činnosti*, nejlépe v podobě *konfigurační databáze* a *servisního katalogu*. Neexistence těchto dvou dokumentů, databází, způsobuje nemožnost odstranění výše zmíněných problémů. *Nevydefinování služeb* má za důsledek nemožnost plánovat rozvoj, vývoj a uvedení služby do provozu v perspektivě jednotlivých služeb. Neexistence konfigurační databáze a nemožnost efektivně získat dané informace v ní obsažené mají za následek *neefektivní řízení služeb*, kapacit, ale souvisí i s rozvojem služeb a plánováním.

3 Návrh postupu implementace

3.1 Vytipování změn

3.1.1 Identifikace reálných změn

S pomocí provedených analýz byly vytipovány následující okruhy, ve kterých je třeba provést změny:

- a, Katalog služeb*
- b, Zpětná vazba*
- c, Konfigurační databáze*
- d, Změnové řízení*
- e, Standardizace*
- f, Strategie služeb*

V rámci jednotlivých okruhů, bylo identifikováno, v návaznosti na předchozí analýzy jednotlivé nutné změny. (Tyto změny pro svou přehlednost nejsou na tomto místě více popisovány, jejich bližší popis a zhodnocení bude provedeno dále.)

Ad a, Katalog služeb

- vytvoření portfolia služeb se všemi nutnými atributy
- nastavení procesů udržování aktuálnosti portfolia služeb
- definování povinností pracovníků ve vztahu k portfoliu služeb

Ad b, Zpětná vazba

- zavedení proaktivních procesů zpětné vazby
- definice dat vhodných k proaktivnímu sledování
- nalezení vhodných nástrojů ke sledování

Ad c, Konfigurační databáze

- založení konfigurační dtb, sestavení struktury
- naplnění struktury konfigurační dtb daty

- nastavení procesu udržování aktuálních dat v dtb

Ad d, Změnové řízení

- definice procesů změnového řízení business části
- definice procesů změnového řízení technické části
- definice akceptačních procesů technické i business části
- vytvoření systému testování změn služeb při zavádění do provozu
- nastavení systému dokumentace změn, požadavků na změny
- navazování výpadků, problémů a incidentů, odstávek

Ad e, Standardizace

- směrnice změnového řízení ve směru k businessu (aktivní prosazení)
- nařízení ve směru technické části (aktivní prosazení)

Ad f, Strategie služeb

- vytvoření strategie pro každou službu respektující, resp. pozměňující strategii IT
- definice kritických, důležitých a doplňkových služeb
- definování standardů pro subdodavatele jednotlivých služeb

3.1.2 Specifikace přínosů/nákladů

Všechny změny mají náklady v podobě interní pracovní síly, často i externí konzultantské síly, toto však není předmětem tohoto přehledu. Přehled má za cíl prezentovat širěji pojatý pohled na přínosy a náklady jednotlivých možných změn, aby mohl management IT lépe zvolit, které změny jsou žádoucí a které nikoliv. Tyto faktory vyplynuly z rozhovoru s jednotlivými managery (očekávání) a specialisty (rizika).

Přínosy	Náklady
Identifikace služeb, které IT oddělení poskytuje (Katalog služeb)	
<ul style="list-style-type: none">• zlepšení orientace v tom co IT dělá pro business část firmy• odhalení nepoužívaných, nedůležitých poskytovaných služeb• zformalizován postup jak zavést novou službu• vyšší informovanost uživatelů• snadnější argumentovatelnost nákladů• lepší definice požadavků na práci IT specialistů	<ul style="list-style-type: none">• nutnost změny myšlení jak IT oddělení tak uživatelů od IT systémů k IT službám• zvýšení nároků na dokumentační činnost pracovníků• nutnost vyšší formalizace procesů změnového řízení a snížení „pružnosti“ reakce na uživatelské požadavky
Zavedení proaktivní zpětné vazby	
<ul style="list-style-type: none">• snížení chybovosti systémů• stálý tlak na zlepšování poskytovaných služeb• stálá motivace zaměstnanců k lepší práci• možnost standardizovaně uvádět do praxe zlepšení navržená specialisty	<ul style="list-style-type: none">• zvýšení administrativy a dokumentace• nutnost přesvědčovat pracovníky o nezbytnosti stálých interních kontrol• nastavení a udržování motivačních pravidel pro zaměstnance

Zavedení konfigurační databáze	
<ul style="list-style-type: none"> • přehled technických částí jednotlivých služeb • precizní evidence technického zařízení • možnost navazování výpadků a problémů na prvky dtb • lepší možnost plánování odstávek, popisu funkčnosti, plánování kapacit, cen služeb, atd. 	<ul style="list-style-type: none"> • radikální změna v dokumentaci systémů • dodržování pravidel strukturování a popisu služeb • nutnost stálé proklamace důležitosti této dtb mezi specialisty • spravování a další rozvoj dtb
Definice procesů změnového řízení	
<ul style="list-style-type: none"> • jasná pravidla v povinnostech a možnostech odběratelů služeb při plánování nových služeb • žádoucí selekce a precizace požadavků • zvýšení úspěšnosti nasazení a provozu nových služeb • odlehčení práce specialistům 	<ul style="list-style-type: none"> • snížení komfortu pro uživatele • nutno obhajovat před uživatelem • je důležité udržovat a aktualizovat dané procesy
Standardizace	
<ul style="list-style-type: none"> • jasná proklamace práv a povinností ve směru k uživatelům i pracovníkům IT • obě strany si uvědomí svou nezastupitelnou roli v procesech IT • uživatelé ví, jak mohou iniciovat změnu těchto standardů • standardy jsou schváleny 	<ul style="list-style-type: none"> • opakovaně bude nutno obhajovat a vyjednávat ohledně těchto standardů s celým managementem firmy • bude nutno řešit porušení těchto standardů jak pracovníky IT oddělení, tak uživateli

managementem celé firmy, jsou závazné	
Strategie služeb	
<ul style="list-style-type: none"> dle strategie lze lépe plánovat kapacity, dostupnost i užívání jednotlivých služeb je možno počítat s návratností ve výhledovém horizontu schválená strategie služby je argument pro uživatele i pro IT specialisty služby tak získávají určitý časový rámec svého provozu 	<ul style="list-style-type: none"> nutnost při analýze a sestavování strategie je nutné zvládnout zapojit do celého procesu management firmy a vyjednávat s ním každý krok, mimo urgentní změny, je nutno srovnat s nastavenou strategií, a buď upravit strategii, nebo ustoupit od požadavku na změnu
Testování a zavádění služeb	
<ul style="list-style-type: none"> snížení chybovosti provozu možnost vzdělávat uživatele již před nasazením služby založení kvalitní dokumentace důležitý zdroj informací pro zpětnou vazbu 	<ul style="list-style-type: none"> prodloužení doby testování a nasazení služby zvýšená dokumentační činnost vytížení uživatelů - testerů

Tab.č.1 – Přínosy a náklady jednotlivých změn

3.1.3 Hierarchizace, prioritizace provázanosti

Je zřejmé, že by bylo velice neefektivní provádět výše nastíněné změny v nahodilém pořadí a bez řízení jejich provázanosti, podřízenosti, atd. Navíc zavedení některých změn není možno provést před zavedením jiných. Existují tedy mezi jednotlivými změnami závislosti, které je vhodné ještě před tvorbou jednotlivých strategií, které dají plánu zavedení určitý časový rozměr, nastínit, a to tak, aby bylo možno dále jednodušeji a přehledněji sestavovat jednotlivé varianty implementace uvedených systémových změn.

Centrem všech změn je zavedení pojmu IT služby do chápání specialistů i uživatelů. Na rozpoznání a popisu služeb jsou závislé další změny – procesy strategie služeb, testování a zavádění služeb.

Druhým důležitým styčným bodem změn je konfigurační databáze, opět její neexistence de facto znemožňuje efektivně tvořit strategii služeb, stejně jako provádět efektivní testování a zavedení služeb.

Ve chvíli, kdy bude alespoň z části zaveden katalog služeb, je možno započít s definicí procesů změnového řízení a se standardizací obecně, do této doby nemá zavádění obou procesů smysl.

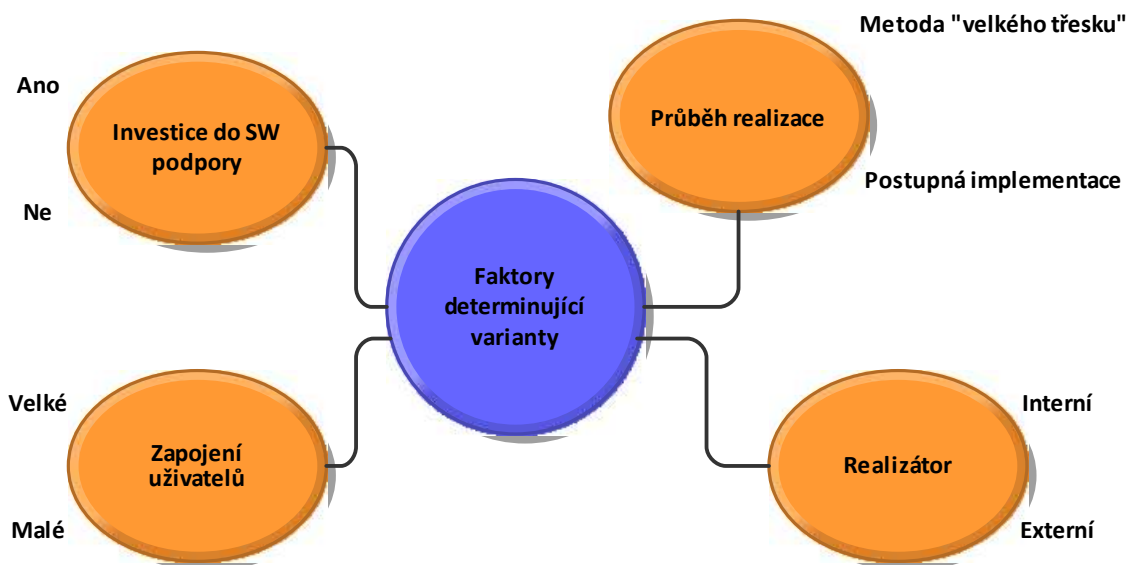
Procesy proaktivní zpětné vazby jsou de facto nadstavbou katalogu služeb a konfigurační databáze. Do doby, než budou tyto dva prvky ITILu nasazeny, nemá smysl uvažovat o této ITIL části. Pokud není možno sledovat vývoj funkce služeb a svázat tento vývoj s fungováním technických prvků, ztrácí toto sledování z pohledu ITILu smysl.

3.2 Zhodnocení a volba varianty

Před započítáním tvorby variant bude sestaven přehled faktorů, který dle autora silně determinuje reálné varianty dané implementace. Tyto faktory byly konzultovány s managementem IT a až po ujasnění těchto determinujících faktorů byly hrubě nastíněny varianty možného řešení, z nichž byla jedna doporučena k dalšímu zpracování.

3.2.1 Faktory determinující variantu projektu

Tři základní faktory projektu - čas, náklady a kvalitu - není nutné ani s managementem diskutovat. Je samozřejmé, že je žádoucí, aby byl projekt co nejlevnější, přitom však proveden v co možná nejlepší kvalitě a nejrychleji jak to lze. Tyto faktory však nejsou součástí hrubého návrhu variant, ale až podrobného projektového rozpracování realizované varianty, a také pak již reálného projektového řízení. Faktory, které mají rozhodující vliv na průběh projektu, a které je nutno zvažovat i při hrubém návrhu, je možno vidět na obr. č. 5.



Obr.č.5 – faktory determinující varianty projektu

Po rozhovoru s managementem IT byly v rámci výše uvedených faktorů definovány následující požadavky.

Průběh realizace musí být jednoznačně postupný, je důležité nasazovat části ITILu postupně vzhledem k velice omezené kapacitě pracovníků IT přidělené této problematice. Důležitým determinantem projektu je nutnost jeho fázovosti – možnosti rozčlenit jej na ucelené smysluplné fáze, které je možno provést odděleně.

S investicí do SW podpory se počítá až v průběhu realizace hlavního projektu. Pilotní projekt bude proveden bez specifické SW podpory. SW pro podporu ITILu je totiž specifický, jeho vývojem se zabývá pouze několik subjektů na světě, proto je implementace takového SW velice drahá. V pilotním projektu, de facto s rizikem neschválení pokračování hlavního projektu, není možno počítat s nasazením takto finančně náročného produktu.

Realizátor bude z velké většiny interní, s tou možností, že může postup, metodiku konzultovat s externím konzultantem. Všechny výstupy, veškerou práci s daty a závěry však budou tvořit interní zaměstnanci. Jednak z finančních důvodů, také z bezpečnostních důvodů, neboť IT služby zasahují de facto do všech firemních procesů, proto je zde velké riziko úniku know how.

Zapojení uživatelů by mělo být všeobecně malé. Zejména v pilotní fázi projektu by mělo být minimální a uživatelé by neměli být do pilotního projektu zahrnuti. Po

schválení implementace hlavního projektu by se zatížení uživatelů mohlo zvýšit, ale pouze u vytipovaných a předem kontaktovaných skupin uživatelů

S přihlédnutím k preferencím IT managementu v determinujících faktorech byly vyspecifikovány tři varianty, které považuje za principiálně splňující specifikované potřeby změn v daném systému a zároveň respektující omezení zmíněná výše. Varianta první by mohla být charakterizována jako postupující „ze zdola nahoru“, druhá postupuje opačným směrem, tedy „shora dolů“, a třetí variantu lze popsat jako variantu „quick winů“¹⁰.

¹⁰ Tzv. quick wins, nebo-li rychlé výhry, jsou úkoly, problémy, či události, jejichž vyřešení není relativně (vzhledem k jiným) tolik složité a pozitivní efekt z jejich řešení je rychle viditelný.

3.2.2 Varianta 1 – Postup ze zdola nahoru

V první možné variantě je zvolen postup ze zdola nahoru, což v případě ITILu znamená od nejmenší popsané položky v dané metodice k navazujícím vyšším a vyšším až k nádstavbovým. Lépe řečeno v první fázi je započata implementace metodiky na nejnižší rozlišovací úrovni a postupuje se na úrovně vyšší rozlišovací úrovně. Možno také popsat postup jako postup od nejnižšího stupně abstrakce, kdy popisujeme jednotlivé reálně existující prvky systému, k nejvyššímu stupni abstrakce.

Pokud chceme již zcela specificky popsat průběh této varianty termíny ITIL metodiky, pak jde v první fázi o zaměření se na definici všech úrovní konfigurační databáze, naplnění jednotlivých úrovní daty, vytvoření vazeb mezi konfiguračními položkami a pravidel pro jejich sdružování. Ve chvíli, kdy bude takto připravena celá konfigurační databáze, může dojít k postupnému návrhu služeb, po předběžném sestavení služeb budou navrhnuty jednotlivé systémy změnového řízení, strategie služeb, změnové a akceptační procesy, standardizace daných procesů, návrh potenciálních service level agreements (SLA). Ve chvíli, kdy budou tyto základy ITILu připraveny ze strany IT, je možno přistoupit k představení tohoto pohledu managementu firmy a započne vyjednávání. Posledním krokem je zavedení procesů zpětné vazby, tedy finální interaktivního prvku celého systému.

Toto vyjednávání je ze strany IT velice dobře připravené vzhledem k provedeným projektovým pracím, tudíž pozice IT je v tomto vyjednávání velice silná a postup ve vyjednávání je rychlý. Týmu de facto zbývá vyjednat business vlastníky a metodiky jednotlivých služeb za skupiny zákazníků (uživatelů) a vydefinovat požadované SLA.

Tato perfektní příprava poslední fáze projektu - vyjednávání o odběru služeb - je vykoupena velice dlouhou dobou projektování konfigurační databáze a plánování systémů jeho údržby (v řádech let, vzhledem k omezené možnosti zapojení pracovníků). Avšak vzhledem k nezkušenosti s metodikou ITIL je vhodné postupovat v implementaci tímto směrem, neboť není nutná již od počátku vysoká míra abstrakce a na abstrakci založené vyjednávání. Na druhou stranu doba, za kterou jsou pro management k dispozici první „hmatatelné výsledky“, je v tomto případě enormně dlouhá, navíc toto časové rozpětí může mít za následek i to, že se mezitím změní zadání managementu, či se radikálně promění systém, ve kterém se ITIL implementuje.

3.2.3 *Varianta 2 – Postup ze shora dolů*

Druhá možná varianta splnění požadavků na změnu a postup v projektu je logicky variantou postupu ze shora dolů. Zatímco v první variantě byl postup započat s konstrukcí konfigurační databáze a ukončen specifikací a schválením služeb, v této variantě postupujeme od definice a vyjednání služeb, což zahrnuje popis funkce služeb, popis přínosu služeb zákazníkovi, specifikaci odpovědností k daným službám jak ze strany technické (IT oddělení), tak ze strany businessu (management, uživatelé), poté dochází k nastavení procesů změnového a akceptačního řízení, strategii služeb, apod. Završena je pak vytvořením a naplněním konfigurační databáze veškerými daty popisujícími technickou základnu dříve specifikovaných služeb.

Tato varianta se vyznačuje vysokou mírou interakce projektového týmu s managementem zákazníka (managementem tzv. business části dané organizace). Tato spolupráce poskytuje velkou šanci prezentovat výsledek projektu de facto od počátku a dát zákazníkům pocit, že se IT oddělení o ně stará a snaží se zlepšit služby, jež jim poskytuje. Samozřejmě je nutné stále před zákazníky obhajovat smysl projektu a přesvědčovat je ke spolupráci, o to více, že pracovníci IT ještě nemají v první fázi připraveny „stavební kameny“ systému v podobě konfigurační databáze a nastavených procesů, které standardizují řízení daných služeb, vzhledem k tomu je vyjednávání se zákazníky daleko více abstraktní a pro pracovníky IT složitější a rizikovější, např. v případě, kdy by dohodli SLA, které nejsou schopni plnit.

V této variantě jsou kladeny velké nároky na realizační tým, který musí provádět značně abstraktní práci. V tomto případě jsou řešiteli interní specialisté IT oddělení a musí být tedy pamatováno na to, že management IT oddělení musí stále projekt obhajovat a vysvětlovat zvolený postup tak, aby zapojení specialisté neztratili motivaci se na projektu podílet a spolupracovat, vzhledem k tomu, že delší dobu neuvidí přesah prováděných prací do technické stránky jejich práce.

Na druhou stranu je projektový tým schopen reagovat na změny v zadání managementu a de facto po relativně krátké době má již „hmatatelný výsledek“ v podobě definic služeb, se kterými již může při další komunikaci se zákazníky projektový tým operovat, a zejména toto pojetí IT ihned zapojit do každodenního provozu IT oddělení.

3.2.4 Variant 3 – *Quick wins*

Třetí variantou je postup implementace s využitím tzv. rychlých výher. Rychlé výhry bychom mohli v ITILovském pojetí vidět dvojího typu. Buď může jít o rychlé výhry v „horizontálním směru“ – tedy jde o pokrytí celé drobné (možno použít až slova *plaché*) oblasti, jejíž pokrytí přinese rychlý a viditelný efekt, nebo může jít o rychlé výhry ve „vertikálním směru“ - zde jde naopak o průřez celou metodikou přes všechny oblasti, ale pouze v úzké aplikační oblasti. Tedy například jde o výběr jediné služby, pro kterou se implementují veškeré potřebné náležitosti v podobě změnového, akceptačního procesu, nastavení SLA, vyjednání odběru dané služby se všemi zákazníky a doplnění technické části služby v konfigurační databázi.

Co se týče quick wins v horizontálním směru, jde většinou o implementaci informačních systémů, které jsou de facto konfiguračně připravené plnit ihned svou funkci, na druhou stranu nejsou přizpůsobené přímo na míru konkrétní organizaci, z čehož plyne jejich jen omezená možnost použití v určitých dílčích částech metodiky ITIL. Za zmínku stojí například nasazení ticketovacích systémů (často označované jako HelpDeskové systémy), které velice rychle a snadno standardizují část požadavků na IT oddělení a zefektivní oboustrannou komunikaci. K těmto systémům je možno doplnit např. znalostní databáze, které lze jednoduše na tyto ticketovací systémy propojit a začít tvořit databázi incidentů a problémů k řešení. Ještě je možno například použít nástroje pro podporu vývoje a zavedení služeb do provozu, nicméně zde je již implementace složitější, neboť daná metodologie užitá v systému nemusí odpovídat systému, jež je nasazen, či je záměrem jej v dané organizaci nasadit. Je tedy možno říci, že pokud jde o technické nástroje, lze v dílčích částech nasadit produkt, který nám silně pomůže a dílčí, zejména technické, oblasti dokáže pokrýt, avšak ve složitějších, zejm. procesních, zásazích není vhodné využívat již od počátku nějaký podpůrný software.

Při tzv. vertikálních rychlých výhrách je možno narazit na problém určité nemožnosti vytvořit smysluplný výřez dané úrovně implementované metodiky. Tedy např. v konfigurační databázi nelze dost dobře kvalitně popsat jedinou službu, neboť tato databáze se stává přínosnou databází ve chvíli, kdy popisuje technické zázemí IT jako celku, se všemi vazbami a závislostmi, do té doby to může být pouze určitý pilotní pokus, pilotní implementace metodiky.

Tuto variantu je možno s úspěchem použít, pokud je účelné implementovat jen dílčí části metodiky ITIL, v oblastech, které mají kvalitní softwarové zázemí, nebo je možno

ji použít při pilotních implementačních projektech, které mají za účel v krátkém časovém období ukázat jednak výsledek, kterého lze dosáhnout danou implementací, zároveň však i náročnost celé implementace.

3.2.5 Zhodnocení variant

Jednotlivé varianty byly ve formě jednoduché tabulky (vhodné pro argumentaci před managementem) zhodnoceny z pohledu jednotlivých přínosů a nákladů, ve smyslu zisku navíc oproti dalším variantám, resp. dodatečné (nepeněžní) náklady, které daná varianta přináší.

Přínosy	Náklady
Varianta 1 – Postup ze zdola nahoru	
<ul style="list-style-type: none"> • technická preciznost implementace • vysoká přidaná hodnota informací pro IT oddělení • logičnost, systematičnost postupu 	<ul style="list-style-type: none"> • výsledek lze vidět až po dlouhé době • nutná trpělivost zadavatele a konzistentnost požadavků • z pohledu zákazníka nevtažení do procesu
Varianta 2 – Postup shora dolů	
<ul style="list-style-type: none"> • rychlá zpětná vazba pro zákazníka • logičnost postupu • možnost pružně reagovat na změny zadání 	<ul style="list-style-type: none"> • problém s motivací dodatečných prací po definování služeb • nutnost vysoké míry abstrakce a odhadu • riziko nedotáhnutí projektu
Varianta 3 – Quick wins	
<ul style="list-style-type: none"> • výsledky viditelné ihned • motivace týmu IT i zákazníka • čerpání přidané hodnoty projektu od prvopočátku 	<ul style="list-style-type: none"> • velká nesystematičnost práce • riziko „rozpadu“ celé implementace a ustrnutí na dílčích fázích • velká pracnost sladění jednotlivých částí do koherentního celku

3.2.6 *Výběr varianty*

Všechny výše nastíněné varianty postupu při implementaci metodiky ITIL do řízení IT ve skupině Kofola jsou reálnou možností, jak postupovat. Je však nutno vzít do úvahy specifika firmy a jejího prostředí, a vybrat variantu, která je nejen reálná, ale svým postupem prací pro danou organizaci nejvhodnější.

Jak bylo výše zmíněno celá metodika ITIL je primárně zaměřena na zákazníka. Cílem je, aby byl zákazník odstíněn od technické problematiky informačních technologií, aby zde byl subjekt (IT oddělení), který riziko spojené s provozem informačních technologií přebírá na sebe. S tímto vědomím je celá implementace ITILu je dělaná pro zákazníka IT oddělení a je to zákazník, který by měl mít v celém procesu výrazné slovo. Konec konců je to právě zákazník, který celou implementaci v této situaci platí. Z těchto důvodů by měl být zákazník do celé implementace vtažen od prvopočátku a měl by mít informace o jejím průběhu „z první ruky“, měl by se této implementace zcela zřetelně účastnit. Toto pojetí implementace respektuje varianta dvě a tři.

Dalším silným argumentem je způsob zapojení IT specialistů do celého projektu. Jak bylo výše zmíněno, je velkým problémem motivace pracovníků IT oddělení a pokud by pracovníci neviděli v implementaci smysl a v brzké době by neviděli výsledek, který je přínosným i pro jejich práci, bylo by jejich zapojení problematické. V tomto bodě se jako problémová jeví varianta dvě, kde přínos pro IT je spíše v delším horizontu a z počátku implementace jsou na pracovníky IT kladeny vysoké nároky, de facto bez (pro ně) viditelného přínosu. Zde je tedy třeba počítat s dodatečným motivačním nástrojem a dodatečnou prací managementu IT, případně bude vhodnější zvolit variantu jedna nebo tři.

Je nutno také nutné zvážit další rizika zmíněná výše (viz analýza rizik). Zejména určitou turbulentnost prostředí, v takovémto prostředí není příliš vhodné sázet na variantu, která vyžaduje dlouhodobou koncentraci a výsledky přináší až po dokončení celého procesu. Mohlo by se velice jednoduše stát, v kombinaci s vizionářským řízením firmy, že dojde k rozhodnutí, které danou implementaci zastaví, znevýhodní, případně logicky povede k degradaci záměru celé práce. Zejména z těchto důvodů není vhodná varianta jedna, také pokud dojde ke zvážení zmíněných dynamicky se měnících rozhodnutí uvnitř firmy, není vhodná ani implementace v podobě varianty číslo tři, neboť by mohlo dojít k zastavení implementace po určité fázi a výsledkem projektu by

byly nekoherentně implementované dílčí součásti metodiky. Otázkou zůstává, zdali by tyto části byly vůbec přínosné, případně by působily naopak svým nekoherentním postavením v celém systému rušivě a spíše negativně.

Z výše zmíněných důvodů by bylo nejvhodnější zvolit pro postup implementace variantu číslo jedna. Zákazníci IT jsou vtaženi do procesu od samého počátku, velice brzy již vidí i výsledky a smysl celého projektu, zároveň je zajištěna logičnost a koherence implementovaných částí ITILu. Problémem, se kterým je třeba počítat a management IT na něj musí reagovat je riziko nízké motivace zaměstnanců IT. Řešení tohoto problému by částečně mohla poskytnout pilotní implementace (viz níže).

3.3 Pilotní implementace

Vzhledem k náročnosti zamýšlené implementace by bylo vhodné provedení pilotní fáze (pilotní projekt) celé implementace, na kterém by si management ověřil správnost postupu, a tým by získal lepší představu o celé problematice, o obtížnosti implementace. Poté bude možné lépe připravit celý projekt a započít s hlavním projektem založeným na relevantních zjištěních z tohoto pilotního projektu. Také tato pilotní implementace (navržená níže) může sloužit jako motivační nástroj pro pracovníky IT, neboť obsahuje i prvky technické části, a zároveň i zákazníci IT oddělení brzy uvidí výsledky, které ITIL může přinést.

Pilotní projekt by mohl být naplánován s těmito hlavními charakteristikami:

Pilotní projekt Kofola ITIL 2010

Termín dokončení – cca 5 měsíců po započetí prací

Sponzor: Manager IT oddělení

Garant: Manager software části IT oddělení

Tým: projektový manager (interní), hlavní analytik (interní), konzultant (externí)

Interní spolupracovníci: SW a HW specialisté IT oddělení, klíčoví pracovníci firmy, střední management firmy

Externí časová náročnost na konzultanta: cca 2,5 pracovního dne měsíčně

Interní časová náročnost (% prac. času): projektový manager (10%), hlavní analytik (50%), specialisté (10%), klíčoví pracovníci firmy(10%), střední management (5%)

Projektové schůzky každé 2-3 týdny, dle postupu projektu.

Účel pilotního projektu: Vytvořit a ověřit strukturu business části servisního katalogu, vytvořit hrubý popis struktury technické části, odhadnout náročnost doplnění knihoven a jejich udržování, specifikovat požadavky na toto udržování. Toto vše v rozsahu jediné organizace z celé skupiny.

Dílčí cíle pro ITIL v Kofole 1. půlrok 2010:

I.fáze – 2měsíce

- návrh struktury Servisního katalogu (SC)
 - struktura business části
 - struktura technické části do nutné míry vyplnění Business servisního katalogu (BSC)
- naplnění struktury BSC daty
 - soupis všech služeb z business pohledu
 - naplnění struktury katalogového listu (business části)

II.fáze - 5 týdnů

- verifikace struktury při popisu tří služeb
 - provedení na úroveň konfigurační položky (konfigurační položka již bez atributů a závislostí, v technické části v hrubé rozlišovací perspektivě)
 - předpokládané testované služby: služba zavádění objednávek (PDA), služba vyskladnění (aplikátory), služba emailová komunikace (LotusNotes)

III.fáze 4 týdny

- navržení struktury rolí a přiřazení zaměstnanců pro jednotlivé služby
 - metodik - pracovník s určitými právy a povinnostmi, který definuje službu

-- *manager služby - má právo, či povinnost něco vykonat (v rámci dané služby),
resp. dohlédnout na vykonání*

-- *business vlastník – je objednavatelem a spotřebovatelem dané služby*

- *strukturování změnových požadavků na úrovni služby*

-- *vydefinování typů změnových požadavků a postup práce s nimi*

-- *odhalení změn, jež mají vliv na data na úrovni katalogu služeb*

IV.fáze - 2 týdny

- *specifikace požadavků na nástroj ke správě knihoven*

-- *specifikace požadavků na SW nástroj*

-- *rešerše SW nástrojů na trhu*

-- *příprava podkladů pro výběrové řízení (nutná funkčnost, omezení...)*

Po provedení pilotního projektu dojde ke zhodnocení pracnosti jednotlivých fází a ke zhodnocení jednotlivých problémů, které v rámci projektu vyvstaly. Zhodnotí se přínosy, viditelné již po provedení této pilotní implementace a vytvoří se odhad nákladů na celou ITIL implementaci. Po těchto úkonech navazujících na pilotní implementaci, bude možno předložit managementu firmy k rozhodnutí detailní plán implementace zahrnující výše zmíněné faktory.

4 Závěr

Práce se zabývala trendem procesního řízení informačních technologií se zaměřením na metodiku ITIL.

Po představení metodiky a užitých metod sběru dat byl specifikován postup práce na předprojektových analýzách. Zde byly rozeznány čtyři hlavní procesy této předprojektové přípravy: Analýza výchozí situace, GAP analýza k ITIL, Vytipování změn, Zhodnocení a zvolení varianty. Pátý identifikovaný přípravný proces - Detailní příprava - je možno považovat již za součást projektového řízení případného projektu, proto tento proces nebyl součástí prováděných analýz.

V dalších částech práce byly postupně provedeny doporučené analýzy a s pomocí zjištěných dat byly v hrubém návrhu připraveny tři reálné varianty postupu při implementaci metodiky ITIL ve středně velké společnosti s mezinárodním přesahem. Mimo jiné bylo upozorněno na možné problémy IT oddělení v podobě absence změnového řízení, výkonnostních metrik, a související nízké motivace pracovníků. Návrhy na změny byly doporučeny zejména v oblastech strategického plánování a procesů zpětné vazby, které jsou klíčové pro hlavní stavební kameny ITILu – konfigurační databázi a katalog služeb.

Dvě varianty – varianta „zdola nahoru“ a varianta quick wins - byly po zhodnocení a diskusi s managementem IT zamítnuty, vzhledem k přílišné orientaci na technickou část metodiky ITIL, resp. na nekoherentní a chaotický postup implementace s vysokým rizikem nedokončení implementace jako celku. Třetí varianta „shora dolů“ byla doporučena k realizaci, jako nejvhodnější, neboť kombinuje systematickост postupu se zapojením zákazníka do celého procesu implementace. Při tomto postupu je však nutné, aby se management IT zaměřil na motivaci svých pracovníků.

Před realizací samotné implementace metodiky řízení IT ve sledované organizaci, bylo doporučeno a managementem IT odsouhlaseno provedení pilotního implementačního projektu menšího rozsahu co do šíře implementované metodiky, tak také co do záběru služeb, které by projekt pokrýval. Tato pilotní implementace bude sloužit jako motivační faktor pro zaměstnance IT i pro zákazníky IT, zároveň bude sloužit jako vhodný nástroj pro otestování nastalých problémů, a po ukončení této pilotní implementace bude možno racionálně zhodnotit náklady zamýšleného projektu, stejně tak i jeho dopad.

Použitá literatura a zdroje

- Disman, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 1.vyd. 2008. Univerzita Karlova v Praze. Praha. 372s. ISBN 978-80-246-0139-7.
- Dokoupil, I.: *Procesní management – soubory studijních materiálů*. 1.vyd. 2000. Ostrava. s.n. 90s.
- Grasseová, M. a kol.: *Procesní řízení ve veřejném sektoru*. 1.vyd. 2008. Praha. Computer press. 267s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- Kruliš, J.: *ISO 9000:2000. Management jakosti jinak*. 1.vyd. 2002. Praha. ČNI. 171s. ISBN 80-7283-088-0.
- Nenadál, J.: *Moderní management jakosti*. 1.vyd. 2008. Praha. Management press. 377s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- Rolínek, L. a kol.: *Procesní management*. 1.vyd. 2008. Jihočeská universita. České Budějovice. 160s. ISBN 978-80-7394-148-2.
- Řepa, V.: *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. 1.vyd.2006. Grada. Praha. 268s. ISBN 80-247-1281-4.
- Taylor, S. a kol.: *ITIL Version 3 Service Strategy*. 2007(a). 1.vyd. TSO. Norwich. 373s. ISBN 978-0-11-331045-6.
- Taylor, S. a kol.: *ITIL Version 3 Service Design*. 2007(b). 1.vyd. TSO. Norwich. 352s. ISBN 978-0-11-331047-0.
- Taylor, S. a kol.: *ITIL Version 3 Service Transition*. 2007(c). 1.vyd. TSO. Norwich. 207s. ISBN 978-0-11-331048-7.
- Taylor, S. a kol.: *ITIL Version 3 Service Operation*. 2007(d). 1.vyd. TSO. Norwich. 396s. ISBN 978-0-11-331046-3.
- Taylor, S. a kol.: *ITIL Version 3 Continual Service Improvement*. 2007(e). 1.vyd. TSO. Norwich. 308s. ISBN 978-0-11-331049-4.
- Telefonica O2: *Studijní materiál k certifikaci ITIL: IT Services Managemnt disciplines according to ITIL*. 2009. Telefonica O2. Praha. 299s.
- Wheatley, Radecký: *ITIL nejen pro velké. CIO Business World*, 2010, roč. 2010, č.4, str. 19. ISSN 1803-7321.
- Telefonica O2: *Historie, vývoj a přínosy ITIL*. I[online] 2007. [cit 1.4.2010] <<http://www.itil.cz/index.php?id=983>> (Telefonica O2).

Seznam zkratk

BSC	business část servisního katalogu (business service catalog)
dtb	databáze
ERP	Enterprise Ressource Planning
IT	informační technologie
ITIL	Information Technology Infrastructure Library (knihovna infrastruktury informačních technologií)
SAP	Systems - Applications - Products in data processing (konkrétní zástupce ERP systému)
SC	service catalog (servisní katalog)
SLA	service level agreement (dohoda o úrovni služeb)

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2010

.....

Přemysl Konečný

Adresa trvalého pobytu studenta:

U Dubu 237, Háj ve Slezsku 727 92